



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Ondřej Slezák**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Ondřej Slezák**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce a metodika  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení celkovou finanční situaci společnosti TOPMODEL CZ s.r.o. pomocí ukazatelů finanční analýzy. K vyhodnocení budou použity účetní závěrky podniku z let 2011-2015. Nezbytnou součástí bude také srovnání s konkurencí. Z těchto poznatků a výpočtů se poté bude vycházet při sestavování návrhů, které by měly vést ke zlepšení ekonomických výsledků. Analýzou konkurence se najdou konkurenční výhody a poté navrhnou kroky, které by společnosti mohly právě v boji s konkurencí pomoci.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the evaluation of the overall financial situation of the company TOPMODEL CZ s.r.o. through financial analysis. For evaluation I use final accounts from years 2011-2015. An essential part will be also be compared with the competition. I will proceed from these findings and calculations in drafting, which should lead to improved economic results. Competition analysis will try to find a competitive advantage and then I suggest steps, that could help to the company in fight with rivals.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, rozvaha, návrhy na zlepšení

## **Key words**

Financial analysis, absolute indicators, differential indicators, ratio indicators, balance sheet, proposals to improvement

### **Bibliografická citace**

SLEZÁK, O. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31.5.2017

.....

Podpis

### **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval zejména vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Fojtů, za její ochotný a vstřícný přístup, věcné rady a připomínky během vzniku této závěrečné práce. Dále bych rád poděkoval také paní Magdě Kučerové, jednatelce společnosti TOPMODEL CZ, s.r.o., rovněž za velmi vstřícný přístup a věnovaný čas při zpracovávání této práce a v neposlední řadě také svojí rodině za podporu.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....                                   | 10 |
| 1 CÍLE PRÁCE A METODIKA.....                | 11 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....          | 12 |
| 2.1 Analýza okolí podniku společnosti ..... | 12 |
| 2.1.1 SLEPTE analýza.....                   | 12 |
| 2.1.2 Porterův model pěti sil.....          | 13 |
| 2.1.3 McKinsey 7S.....                      | 15 |
| 2.1.4 SWOT analýza .....                    | 16 |
| 2.2 Finanční analýza .....                  | 17 |
| 2.2.1 Analýza soustav ukazatelů.....        | 18 |
| 2.2.2 Kralicekův Quicktest.....             | 19 |
| 2.2.3 Index IN05 .....                      | 20 |
| 2.2.4 Analýza absolutních ukazatelů .....   | 21 |
| 2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů.....    | 22 |
| 2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů .....    | 24 |
| 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE ..... | 31 |
| 3.1 Představení společnosti .....           | 31 |
| 3.1.1 Základní údaje.....                   | 32 |
| 3.2 Analýza okolí podniku .....             | 32 |
| 3.2.2 SLEPTE analýza.....                   | 32 |
| 3.2.3 Porterův model pěti sil.....          | 35 |
| 3.2.4 McKinsey 7S.....                      | 37 |
| 3.2.5 SWOT analýza .....                    | 39 |
| 3.3 Finanční analýza .....                  | 40 |
| 3.3.6 Kralicekův Quicktest.....             | 40 |
| 3.3.7 Index IN05 .....                      | 40 |



|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.3.8  | Analýza absolutních ukazatelů .....                         | 41 |
| 3.3.9  | Analýza rozdílových ukazatelů.....                          | 47 |
| 3.3.10 | Analýza poměrových ukazatelů .....                          | 49 |
| 3.4    | Shrnutí finanční analýzy .....                              | 54 |
| 4      | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....            | 56 |
| 4.1    | Převod prostředků cizího kapitálu do vlastních zdrojů ..... | 56 |
| 4.2    | Řízení pohledávek .....                                     | 57 |
| 4.2.1  | Pokuty za neplacení .....                                   | 58 |
| 4.2.2  | Faktoring.....  | 59 |
| 4.3    | Zvýšení stavu zásob .....                                   | 60 |
| 5      | ZÁVĚR.....  | 62 |
|        | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                             | 64 |
|        | SEZNAM TABULEK .....  | 68 |
|        | SEZNAM OBRÁZKŮ .....  | 70 |
|        | PŘÍLOHY .....   | 71 |

## ÚVOD

Cílem každé společnosti vstupující na trh by měl být zcela logicky určitý zisk. Žádný podnik nebude provozován bez vidiny zpravidla plánovaného zisku. Pokud však neexistuje někdo, kdo má věštecké schopnosti, nikdy nelze odhadnout pouhým okem dosažené výsledky, prognózy a následně zisky či ztráty. Pro tyto účely slouží finanční analýza podniku, díky které lze na základě metod finanční analýzy zhodnotit dosažených současných výsledků a předpovědět budoucí vývoj.

V této bakalářské práci je hodnocena obchodní korporace TOPMODEL CZ s.r.o., zabývající se výrobou a vývojem velmi kvalitních rádiem řízených modelů letadel. Na trhu působí od roku 2001. Tým konstruktérů a techniků se kromě samotných letadel věnuje také výrobě speciálního nářadí, přípravě pro měření, montáž apod. Cílem je dodávat do všech letecko-modelářských odvětví výjimečné modely velmi vysoké kvality a to jak pro rekreační polétání, tak pro špičkové soutěžní piloty.

Ke kvalitnímu provedení finanční analýzy je potřeba znát problematiku finančních ukazatelů, avšak nezbytnou součástí jsou kvalitní zdroje informací, ze kterých se bude vycházet nejen v teoretické části, kde budou objasněny veškeré teoretické podklady pro finanční analýzu, ale také během samotné analýzy, kdy nelze dopředu odhadnout, jaké problémy se mohou naskytnout.

Nejdůležitější a zásadní části budou navrhovaná opatření na zlepšení situace konkrétních problémových oblastí.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace podniku TOPMODEL CZ s.r.o. na základě provedené finanční analýzy a vytvoření návrhu na zlepšení. Tato práce je rozdělena do tří částí - teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části bude položen nezbytný základ pro analytickou část, aby byly podloženy všechny výsledky. Její podstatou budou teoretické podklady, které budou obsahovat analýzu podniku pomocí vybraných strategických modelů - SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, interní analýza na základě modelu 7S a SWOT analýza. Následně přijde na představení samotné finanční analýzy, jejích metod a dále rozbor vybraných ukazatelů.

Na začátku analytické části bude představena společnost včetně veškeré její činnosti. Dále je nutné zanalyzovat okolí podniku, k čemuž bude využito hned několika strategických modelů - SLEPTE analýza, Porterův model a interní analýza pomocí modelu 7S. Ze zjištěných výsledků bude provedena SWOT analýza. Poté budou stanoveny metody finanční analýzy a proběhne výpočet veškerých potřebných ukazatelů. Po analýze soustav ukazatelů přijdou na řadu analýzy absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza), rozdílových ukazatelů, z nichž nejdůležitější bude čistý pracovní kapitál, a poměrových ukazatelů, konkrétně rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Po detailním posouzení všech výpočtů a výsledků, vzniknou návrhy na případná zlepšení, která by pozitivně ovlivnila finanční situaci závodu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující část bakalářské práce bude teoretickým základem pro budoucí výpočty a měla by jasně definovat všechny pojmy a postupy, kterými se v analytické části dopracuje k výsledkům.

Finanční analýza tvoří významnou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu<sup>1</sup>.

### 2.1 Analýza okolí podniku společnosti

Než začne být hodnocena finanční situace společnosti, je vždy nutné zmapovat její okolí. Z vnějšího hlediska pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil, z vnitřního pohledu McKinseyho modelem 7S a výsledky budou shrnuty ve SWOT analýze.

#### 2.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda se využívá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých existuje předpoklad, že mohou ovlivňovat organizaci, a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj<sup>2</sup>.

SLEPTE analýza dokáže být poměrně rozsáhlá, to však nemusí být nutné. Je velmi důležité postupovat v jednotlivých krocích. Je třeba vyhodnotit důležitost jednotlivých faktorů, stanovit požadovanou hloubku analýzy a teprve poté provést samotnou analýzu, z níž je na závěr vytvořen výtah s požadovanými informacemi<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 118.

<sup>2</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 178.

<sup>3</sup> ZIKMUND, M. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Metodou SLEPTE jsou analyzovány faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory<sup>4</sup>.

- Politické - hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány, politická strana u moci), politický postoj (vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita) či politický vliv různých skupin.
- Ekonomické - základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, měnová stabilita, stav směnného kurzu), přístup k finančním zdrojům (náklady na půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů) nebo daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla, daňová zatížení).
- Sociální - demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, etnické rozložení), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, genderová rovnost), dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklost.
- Technologické - podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, realizace nových technologií nebo obecná technologická úroveň.
- Legislativní - existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření) nebo chybějící legislativa.
- Ekologické - přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí<sup>5</sup>.

### 2.1.2 Porterův model pěti sil

Michael E. Porter v knize Konkurenční strategie uvádí: *"Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé*

---

<sup>4</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 179.

<sup>5</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 179.

*návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku*"<sup>6</sup>.

Než tedy korporace vstoupí na trh, je třeba analyzovat pět sil vypovídajících o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice společnosti působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Je nutné vzít v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost<sup>7</sup>.

Pět činitelů, jejichž vliv musí organizace analyzovat.

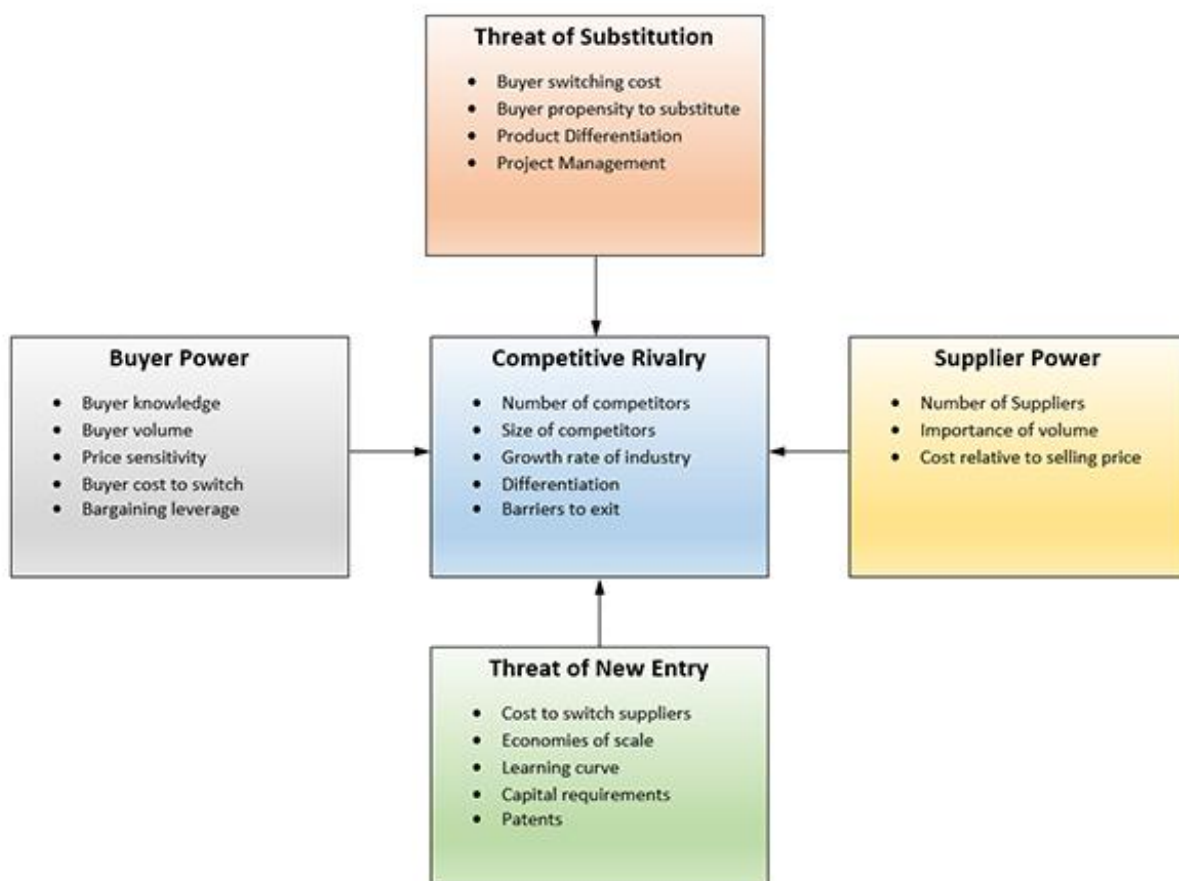
- Hrozba silné rivality - rivalita se zvyšuje při stagnaci či zmenšování odvětví. Na rivalitu silně působí také vysoké fixní náklady, jelikož obchodní závody musí naplnit své kapacity i za cenu snížení ceny, což může způsobit cenové války.
- Hrozba vstupu nových konkurentů - záleží na vstupních bariérách daného odvětví, což je nejčastěji spjato s jedním z následujících faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávání reakce zavedených společností, legislativy a vládní zásahy, diferenciací výrobků.
- Hrozba nahraditelnosti - atraktivnost odvětví klesá, pokud existuje reálná či potenciální hrozba substituce výrobků.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků - v případě rostoucí síly zákazníků jsou konkurenti stavění silně proti sobě, snižuje se jim zisk, protože zákazníci vyžadují nižší ceny, lepší kvalitu a více služeb.
- Hrozba vyjednávací síly dodavatelů - atraktivita klesá, pokud dodavatelé zvyšují ceny a snižují kvalitu služeb či kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste například při jejich nabídce jedinečného výrobku<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 3.

<sup>7</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 191.

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 192.



Obr. 1: Porterův model pěti sil<sup>9</sup>

### 2.1.3 McKinsey 7S

McKinseyho model 7S je analytická metoda, pomocí které se hodnotí jednotlivé struktury společnosti a na základě jejich zhodnocení dochází k jejímu dalšímu rozvoji. Principem je kladení otázek managementem a jeho hledání odpovědí, které mají vyřešit problémy společnosti a posunout ji ve vývoji dál. Otázky byly uceleny do sedmi hlavních bodů<sup>10</sup>.

- Strategie - plánování cílů, které povedou k rozvoji společnosti. Jednotlivým cílům jsou přisuzována kritéria podle důležitosti. Zahrnuje i směr, jakým se korporace dopravuje vytyčených cílů.

<sup>9</sup> HARTNEY, J. *Corporate Strategy: How to Get a Competitive Edge* [online]. 8. 4. 2014 [cit. 2016-12-11]. Dostupný z: <http://www.projectengineer.net/corporate-strategy-how-to-get-a-competitive-edge/>

<sup>10</sup> CIE-PLZEN.CZ. *Model 7S - Mc Kinsey* [online]. 2013 [cit. 2016-12-21]. Dostupný z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

- Struktura - organizační struktura. Jedná se o jednotlivé části obchodního závodu, hodnotí jejich činnost a sleduje jejich provázanost.
- Systémy - zahrnuje veškeré manažerské techniky a postupy, pomocí kterých se hodnotí zkušenosti, znalosti a dovednosti pracovníků.
- Styl - hodnotí styl, jakým manažeři komunikují, jednají a vystupují před svými podřízenými, spolupracovníky a zákazníky.
- Zaměstnanci - kolektiv lidí, který se podílí na fungování korporace. Zastávají různé pozice s různými právy a kompetencemi, což jim umožňuje různě zasahovat do chodu společnosti.
- Sdílené hodnoty - je považován za nadřazený cíl. Shrnuje veškerou podnikovou kulturu a etiku.
- Dovednosti - všechny návyky, dovednosti a znalosti zaměstnanců<sup>11</sup>.

#### 2.1.4 SWOT analýza

Je typem strategické analýzy stavu společnosti z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), který poskytuje podklady pro rozvoj a směr podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace a současné situace jejího okolí<sup>12</sup>.

SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, jelikož její využití je v praxi velmi široké. Primárně má sloužit pro hodnocení celé organizace, nicméně můžeme ji využít při osobním hodnocení během pohovoru, pro jednotlivé výrobní oblasti či samotný produkt<sup>13</sup>.

- Silné stránky - posilují pozici společnosti na trhu a umožňují u ní identifikovat, kde je lepší než konkurence. Zahrnují schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje, potenciál, ale také dosažené úspěchy.

<sup>11</sup> CIE-PLZEN.CZ. *Model 7S - Mc Kinsey* [online]. 2013 [cit. 2016-12-21]. Dostupný z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

<sup>12</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010, s. 297.

<sup>13</sup> MANAGEMENT MANIA, *SWOT analýza*. [online]. 9. 3. 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>



- Slabé stránky - v čem naopak společnost zaostává za konkurencí. Ať už se jedná o vysoké náklady, horší kvalitu výrobku, fluktuace zaměstnanců nebo nedostatek marketingových zkušeností. Většinou platí, že silné stránky vlastní společnosti jsou slabými stránkami konkurence a naopak.
- Příležitosti - představují externí skutečnosti, které mohou korporaci přinést úspěch, pokud je dokáže identifikovat a správně uchopit. Patří sem například technologický vývoj, nenaplněné tužby a potřeby zákazníků, módní trendy, daňové úlevy či oborové standardy. Velmi často dělá managementu právě identifikace příležitostí velký problém.
- Hrozby - skutečnosti, které mohou snížit poptávku, zapříčinit nespokojenost zákazníků nebo dokonce ohrozit ekonomickou stabilitu korporace. Typickými hrozbami jsou například aktivity konkurentů, změny zákaznických preferencí, živelné pohromy nebo zavádění regulačních opatření a obchodních bariér<sup>14</sup>.

## 2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z minulých či budoucích výsledků finančního hospodaření společnosti včetně zjišťování slabých a silných stránek, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídající hodnoty<sup>15</sup>.

Slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace korporace. Pomáhá odhalit, zda je závod dostatečně ziskový, má vhodnou kapitálovou strukturu, využívá efektivně svých aktiv, je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace umožňuje manažerům správně se rozhodovat, ať už při získávání finančních zdrojů, alokaci volných peněžních prostředků nebo přerozdělování zisku<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> ČEVELOVÁ, M. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. [online]. 7. 4. 2011 [cit. 2016-12-20]. Dostupný z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

<sup>15</sup> MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2006, s. 179.

<sup>16</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 15.

Na rozdíl od finančního účetnictví a daňové problematiky není finanční analýza upravena žádnými obecně závaznými právními předpisy nebo všeobecně uznávanými jednotnými standardy<sup>17</sup>.

Metody a postupy využívané při zpracování finanční analýzy se v průběhu historického vývoje standardizovaly. Mezi základní metody patří<sup>18</sup>.

- Analýza soustav ukazatelů.
- Analýza absolutních ukazatelů - jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury. Horizontální a vertikální analýza.
- Analýza rozdílových ukazatelů - nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů - především analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity nebo zadluženosti<sup>19</sup>.

### **2.2.1 Analýza soustav ukazatelů**

Souhrnné indexy hodnocení mají za cíl vyjádřit celistvou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti společnosti pomocí jediného čísla. Nutno však zdůraznit, že jejich vypovídající hodnota je tím pádem nižší. Jsou vhodné pro rychlé a globální srovnání řady korporací a mohou sloužit jako orientační podklad pro další hodnocení.

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů - existuje u nich matematická provázanost. Typické jsou pyramidové soustavy, jejichž podstatou je stále podrobnější rozklad ukazatele, představujícího vrchol pyramidy. Pro přehlednost se znázorňují graficky.
- Účelově vybrané skupiny ukazatelů - jejich cílem je kvalitně diagnostikovat finanční situaci společnosti a předpovědět její další vývoj na základě jednočíselné charakteristiky<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2014*. 2014, s. 161.

<sup>18</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 59.

<sup>19</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 59.

Účelově vybrané se dále podrobněji dělí.

- Bankrotní modely - snaží se předpovědět možný bankrot a včas před ním varovat.
- Bonitní modely - jsou založeny na diagnostice finančního zdraví společnosti a bodovým ohodnocením stanovují bonitu společnosti<sup>21</sup>.

### 2.2.2 Kralicekův Quicktest

Kralicekův Quicktest je bonitním modelem, který byl sestaven v roce 1990 a patří k nejznámějším modelům. Skládá se ze soustavy čtyř rovnic, na základě nichž se hodnotí situace obchodního závodu. První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu a zbylé dva hodnotí výnosovou situaci<sup>22</sup>.

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = \frac{(R1 + R2 + R3 + R4)}{4}$$

,kde

R1 je poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv,

R2 je poměr cizích zdrojů bez krátkodobého finančního majetku a součtu zisku před zdaněním a odpisů,

R3 je poměr zisku před zdaněním a úroky a celkových aktiv,

R4 je poměr součtu zisku před zdaněním a odpisů a provozních výnosů<sup>23</sup>.

Výsledkům hodnot jednotlivých ukazatelů, které se vypočítají, se přiřadí body podle následující tabulky<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd.* 2011, s. 71.

<sup>21</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku.* 2009, s. 133.

<sup>22</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku.* 2009, s. 136.

<sup>23</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku.* 2009, s. 136.

<sup>24</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku.* 2009, s. 136.

Tab. 1: Kralicekův Quicktest (vlastní zpracování)

| Ukazatel | Počet bodů |             |              |              |             |
|----------|------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|          | 0 bodů     | 1 bod       | 2 body       | 3 body       | 4 body      |
| R1       | 0,0 a méně | 0,0 až 0,1  | 0,1 až 0,2   | 0,2 až 0,3   | 0,3 a více  |
| R2       | 30 a více  | 12 až 30    | 5 až 12      | 3 až 5       | 3 a méně    |
| R3       | 0,0 a méně | 0,0 až 0,08 | 0,08 až 0,12 | 0,12 až 0,15 | 0,15 a více |
| R4       | 0,0 a méně | 0,0 až 0,05 | 0,05 až 0,08 | 0,08 až 0,1  | 0,1 a více  |

Výsledek je poté dán průměrem za jednotlivé poměrové ukazatele. Pokud je hodnota menší než 1, stav závodu je velice špatný, naopak nad číslem 3 se jedná o velmi dobrý obchodní závod. Mezi 1 a 3 se pak nachází společnost v šedé zóně<sup>25</sup>.

### 2.2.3 Index IN05

Souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti, který kromě hodnocení faktu, zda společnost může čekat bankrot či nikoliv, se zabývá i skutečností, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Klíčem k celkovému hodnocení je správné rozložení vah koeficientů<sup>26</sup>.

$$IN05 = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E^{27}$$

,kde

A je poměr aktiv a cizího kapitálu,

B je poměr zisku před úroky a zdaněním a nákladových úroků,

C je poměr zisku před úroky a zdaněním a celkových aktiv,

D je poměr tržeb a celkových aktiv,

<sup>25</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 137.

<sup>26</sup> ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. [online]. 3. 2. 2011 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

<sup>27</sup> FINANALYSIS. *Použité bankrotní a bonitní modely*. [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-01-18]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

E je poměr běžných aktiv a krátkodobých závazků<sup>28</sup>.

U koeficientu B může být problém s tím, že se nákladové úroky velice snadno mohou limitně blížit nule, a proto je doporučováno volit jako maximální hodnotu koeficientu 9<sup>29</sup>.

Uspokojivou finanční situaci lze předvídat, pokud hodnota přesahuje 1,6. Pokud ne, ale zároveň je vyšší než 0,9, mluvíme o šedé zóně a pokud nedosahuje ani 0,9, společnost je ohrožena vážnými finančními problémy<sup>30</sup>.

## 2.2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutními ukazateli se rozumí údaje zjištěné přímo v účetních výkazech. Údaje obsažené v rozvaze vyjadřují stav k určitému časovému okamžiku, představují tedy stavové veličiny. Údaje vyjadřující vývoj za určitý časový interval, jež jsou součástí výkazu zisku a ztrát a cash-flow, se nazývají veličiny tokové<sup>31</sup>.

### Horizontální analýza

Finančně-analytická technika, která je běžně v organizacích nasazována pod označením analýza časových řad. Jde o analýzu vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase a obvyklým výstupem je časový trend, využitelný pro predikci budoucího vývoje ukazatele<sup>32</sup>.

Porovnává změnu položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti<sup>33</sup>.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}^{34}$$

---

<sup>28</sup> FINANALYSIS. *Použité bankrotní a bonitní modely*. [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-01-18]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

<sup>29</sup> ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. [online]. 3. 2. 2011 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

<sup>30</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 78.

<sup>31</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 121.

<sup>32</sup> KALOUDA, František. *Základy podnikových financí*. 2008, s. 99.

<sup>33</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 66.

<sup>34</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 66.

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{absolutní ukazatel} \times 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}}^{35}$$

### Vertikální analýza

Pracuje se strukturou zvolených ukazatelů. Předpokládá se přitom, že tato struktura se bude v čase měnit. Jako základ se bere celková suma analyzovaného ukazatele. Obvykle vertikální analýzu kombinujeme s horizontální, k čemuž vybízí už povrchní hodnocení jejich potenciálu<sup>36</sup>.

### **2.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace s orientací na jeho likviditu<sup>37</sup>.

### Čistý pracovní kapitál

Označení pro kapitál určený k financování části oběžného majetku, který má dlouhodobý charakter. Představuje hodnotu oběžného majetku financovaného dlouhodobým kapitálem. Nabývá-li záporných hodnot, označuje se jako nekrytý dluh. Hodnota ČPK by měla být rozhodně kladná<sup>38</sup>.

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$$

,kde

ČPK je čistý pracovní kapitál,

OA jsou oběžná aktiva,

---

<sup>35</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 66.

<sup>36</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 62.

<sup>37</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 81.

<sup>38</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti .. a praktických aplikací*. 2010, s. 34.

KZ jsou krátkodobé závazky<sup>39</sup>.

### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou přísnějším ukazatelem platební schopnosti podniku, protože zahrnují pouze finanční prostředky, které je možno přeměnit na peníze ve velice krátké době<sup>40</sup>.

Zahrnuje hotovost v pokladně a peníze na běžných účtech, popřípadě také šeky, směnky, cenné papíry s krátkodobou splatností, krátkodobé vklady rychle přeměnitelné na peníze nebo zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů. Je tvrdším ukazatelem než čistý pracovní kapitál, protože vychází pouze z nejlikvidnějších aktiv a na druhé straně zohledňuje pouze okamžitě splatné závazky<sup>41</sup>.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

, kde

ČPP jsou čisté pohotové prostředky<sup>42</sup>.

### Čistý peněžní majetek

Představuje kompromis mezi výše uvedenými ukazateli, neboť vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky očištěné od nevymahatelných pohledávek<sup>43</sup>.

$$\text{ČPM} = \text{OA} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva}$$

, kde

ČPM je čistý peněžní majetek,

---

<sup>39</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti .. a praktických aplikací*. 2010, s. 34.

<sup>40</sup> Otevřená škola. *Finanční analýza - teoretická část*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-11]. Dostupný z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2453>

<sup>41</sup> PILÁŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2014*. 2014, s. 165.

<sup>42</sup> PILÁŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2014*. 2014, s. 165.

<sup>43</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 124.

OA jsou oběžná aktiva<sup>44</sup>.

### 2.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Dávají do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, které spolu určitým způsobem souvisejí<sup>45</sup>.

Lze pomocí nich zkonstruovat velké množství ukazatelů, v praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů rozřazených do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodářského a finančního zdraví<sup>46</sup>:

- Ukazatele rentability.
- Ukazatele aktivity.
- Ukazatele likvidity.
- Ukazatele zadluženosti<sup>47</sup>.

#### **Ukazatele rentability**

Patří mezi nejsledovanější ukazatele vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vlastním kapitálem<sup>48</sup>.

#### Rentabilita celkových aktiv

Měřítka rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje dosažený výsledek hospodaření s celkovou průměrnou výší aktiv, která byla využita pro jeho dosažení. Vyjadřuje zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování, je proto měřítkem celkové efektivnosti zkoumané činnosti<sup>49</sup>.

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celková aktiva}}_{50}$$

---

<sup>44</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 124.

<sup>45</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 124.

<sup>46</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 82.

<sup>47</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 124.

<sup>48</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2005, s. 31.

<sup>49</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 2009, s. 172.



### Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje dosažený výsledek hospodaření s průměrnou výší vlastního kapitálu. Zaměřuje se na efektivnost z pohledu vlastníka<sup>51</sup>.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastník kapitál}}^{52}$$

### Rentabilita investovaného kapitálu

ROI poměřuje dosažený výsledek hospodaření s dlouhodobým kapitálem. Je tedy nejčastěji používán jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku<sup>53</sup>.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{dlouhodobý kapitál}}^{54}$$

### Rentabilita tržeb

ROS bývá také označován jako zisková marže nebo ziskové rozpětí. Podíl zisku k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Udává, kolik Kč zisku dokáže společnost vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Nejčastěji se počítá se ziskem po zdanění, poté se jedná o čistou ziskovou marži<sup>55</sup>.

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}^{56}$$

---

<sup>50</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 2009, s. 172.

<sup>51</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 2009, s. 173.

<sup>52</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 2009, s. 173.

<sup>53</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 100.

<sup>54</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 100.

<sup>55</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 126.

<sup>56</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 126.

## **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity jsou využívány pro řízení aktiv, neboť hodnotí, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Zaměřuje se na vázanost jednotlivých složek kapitálu v určitých formách aktiv. Má-li obchodní závod více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady navíc a tím se snižuje zisk. V opačném případě, tedy malého množství aktiv, přichází o tržby<sup>57</sup>.

### Obrat celkových aktiv

Ukazatel označovaný též jako vázanost celkového vloženého kapitálu je komplexním ukazatelem měřícím využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí v tržby. Průměrná hodnota se pohybuje od 1,6 do 2,9. Pokud je nižší, společnost má příliš vysoký stav majetku a měla by buď odprodávat, nebo zvyšovat tržby<sup>58</sup>.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}^{59}$$

### Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob říká, kolikrát za rok se obmění zásoby, jinými slovy kolikrát za rok je korporace schopna přeměnit zásoby na tržby<sup>60</sup>.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}^{61}$$

### Doba obratu zásob

Říká, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátká. Vyjadřuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány ve skladu do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Hodnota by měla být co nejnižší<sup>62</sup>.

---

<sup>57</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 127.

<sup>58</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 127.

<sup>59</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 127.

<sup>60</sup> ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity*. [online]. 13. 4. 2010 [cit. 2017-01-20]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

<sup>61</sup> ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity*. [online]. 13. 4. 2010 [cit. 2017-01-20]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

<sup>62</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 128.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{365}}^{63}$$

#### Doba obratu pohledávek

Stanovuje se jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Znázorňuje, jak dlouho je majetek vázán ve formě pohledávek a za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny<sup>64</sup>.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{365}}^{65}$$

#### Doba obratu závazků

Je znám také jako průměrná doba odkladu plateb nebo doba provozního úvěru. Lze jím zjistit platební morálku společnosti vůči dodavatelům nebo jak dlouho společnost odkládá platby faktur od dodavatelských subjektů. Je vhodné, aby hodnota byla vyšší, než u doby obratu pohledávek<sup>66</sup>.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{\frac{tržby}{365}}^{67}$$

#### **Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost hradit své splatné závazky. Podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi složkami oběžného majetku a krátkodobými závazky. Při řízení likvidity jde o to, aby měl obchodní závod k danému datu a v odpovídající podobě dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků. Pokud danými prostředky disponuje, můžeme jej nazvat likvidním<sup>68</sup>.

Z časového hlediska existují 3 hlavní typy likvidity.

<sup>63</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 128.

<sup>64</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 128.

<sup>65</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 128.

<sup>66</sup> PODNIKÁTOR. *Doba obratu závazků*. [online]. 7. 2. 2012 [cit. 2017-01-22]. Dostupný z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18029/Doba-obratu-zavazku>

<sup>67</sup> PODNIKÁTOR. *Doba obratu závazků*. [online]. 7. 2. 2012 [cit. 2017-01-22]. Dostupný z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18029/Doba-obratu-zavazku>

<sup>68</sup> LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 2007, s. 3.

- Běžná.
- Pohotová.
- Peněžní<sup>69</sup>.

### Běžná likvidita

*"Standartní hodnota ukazatele definuje, kolikrát mají být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby krátkodobá pasiva nemusela být hrazena například z prodeje stálých aktiv"*<sup>70</sup>.

Doporučená hodnota běžní likvidity je v intervalu od 1,5 do 2,5<sup>71</sup>.

$$\text{Běžná} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}^{72}$$

### Pohotová likvidita

*"Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za likvidní zdroj. Je zřejmé, že v našich současných podmínkách by sporným aktivem byly spíše pohledávky"*<sup>73</sup>.

Pohotová likvidita by neměla klesnout pod 0,7 a naopak by neměla překročit hodnotu 1,2<sup>74</sup>.

$$\text{Pohotová} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}^{75}$$

<sup>69</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>70</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>71</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>72</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>73</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>74</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>75</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

### Peněžní likvidita

Též známá jako okamžitá, určuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Vychází z racionálního chápání splatnosti celkových krátkodobých aktiv<sup>76</sup>.

Doporučené hodnoty peněžení likvidity se pohybují v rozmezí od 0,2 do 0,5<sup>77</sup>.

$$\text{Peněžení} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{celková krátkodobá pasiva}}^{78}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Sledují vztahy mezi cizími a vlastními zdroji. I vysoká zadluženost nemusí znamenat negativní charakteristiku, jelikož vysoká finanční páka může v dobře fungující společnosti pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu<sup>79</sup>.

### Celková zadluženost

Základním ukazatelem zadluženosti, jehož hodnota se v doporučené míře pohybuje mezi 30 a 60 procenty. Při posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky<sup>80</sup>.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}^{81}$$

### Míra zadluženosti

Poměřuje cizí a vlastní kapitál a je velmi důležitým faktorem při rozhodování bank v poskytování úvěrů. Ukazatel signalizuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů<sup>82</sup>.

---

<sup>76</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>77</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>78</sup> KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. 2016, s. 66.

<sup>79</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2005, s. 34.

<sup>80</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 84.

<sup>81</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 84.

<sup>82</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 85.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}^{83}$$

### Doba splácení dluhu

Ukazatel zadluženosti na bázi cash-flow, který vyjadřuje dobu, za kterou by byla korporace schopna vlastními silami z provozního cash-flow splatit své dluhy. V ideálním případě má klesající trend<sup>84</sup>.

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash} - \text{flow}}^{85}$$

### Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti podle toho, jak je organizace schopna splácet úroky. V případě financování cizími úročenými zdroji, je tento ukazatel velmi významný. Pokud se hodnota rovná 1, obchodní závod si byl schopen vytvořit zisk pouze na splacení úroku věřitelům, ale na další vyplacení již nezbylo. Proto se doporučuje udržovat úrokové krytí kolem hodnoty 5 a vyšší<sup>86</sup>.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}^{87}$$

---

<sup>83</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 85.

<sup>84</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 86.

<sup>85</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 86.

<sup>86</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 85.

<sup>87</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2010, s. 85.

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následující části práce je představena společnost TOPMODEL CZ s.r.o., analýza okolí podniku a jeho současná finanční situace.

#### 3.1 Představení společnosti

TOPMODEL CZ je obchodní závod založený v České republice počátkem tisíciletí, konkrétně roku 2001, se záměrem vyvíjet a vyrábět velmi kvalitní rádiem řízené modely letadel, výhradně tuzemské produkce. Jejich modely vyvíjí kvalifikovaný tým konstruktérů a techniků s mnohaletými zkušenostmi v oblasti letectví, konstrukce a výroby leteckých modelů. Piloti testují a ladí různé varianty modelů tak, aby ve finále bylo zaručeno, že je vyráběn a prodáván perfektně optimalizovaný model<sup>88</sup>.

Vyrábí bohatý sortiment kvalitních, a dle mínění mnoha zákazníků, atraktivních a dobře létajících modelů. Jejich nabídka sahá od RC házedel, EPP samokřidel, větroňů, elektroletů, motorových modelů, včetně 3D speciálů, až po makety skutečných letadel. Všechny modely jsou dodávány perfektně zabalené s dobře proloženými jednotlivými díly, aby nedošlo k poškození během přepravy a s obsáhlým plně ilustrovaným mezinárodním návodem, kde je všechno vysvětleno nákresy<sup>89</sup>.

Jejich techničtí odborníci konstruují také speciální nářadí a přípravy pro opravy, měření, montáž apod. Kompozitní materiály jsou zpracovávány v oddělených prostorách se speciálním ventilačním zařízením za přísných hygienických podmínek. Pravidelně také vyvíjí zvláštní příslušenství jejich modelů, které nelze nalézt u jiných výrobců, např. spráhlo klapky, karbonové či epoxidové ovládací páčky<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> TOPMODEL CZ. *O firmě*. [online]. 2016 - 2017 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.topmodelcz.cz/index.php?&desktop=clanky&id=16>

<sup>89</sup> TOPMODEL CZ. *O firmě*. [online]. 2016 - 2017 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.topmodelcz.cz/index.php?&desktop=clanky&id=16>

<sup>90</sup> TOPMODEL CZ. *O firmě*. [online]. 2016 - 2017 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.topmodelcz.cz/index.php?&desktop=clanky&id=16>

Jejich cílem je dodávat do všech letecko-modelářských odvětví výjimečné modely velmi vysoké kvality a to jak pro rekreační polétání, tak pro špičkové soutěžní piloty<sup>91</sup>.

### **3.1.1 Základní údaje**

Název: TOPMODEL CZ.

Datum zápisu: 26. dubna 2001.

Sídlo: Habrůvka 100, 679 05, Křtiny.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: výroba dřevěných výrobků.

Základní kapitál: 200 000 Kč.

Statutární orgán: jednatel<sup>92</sup>.

## **3.2 Analýza okolí podniku**

V následující části bude zmapováno okolí podniku. V první řadě z vnějšího hlediska pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil a následně z toho vnitřního díky McKinseyho modelu 7S, aby mohly být poznatky shrnuty ve SWOT analýze.

### **3.2.2 SLEPTE analýza**

#### Politické faktory

V České republice je otázka politického vlivu nejen na podnikání poměrně složitá a kolísavá, jelikož se levicové a pravicové vlády často střídají a nezřídka dochází i k předčasným volbám, čímž dochází k neustálému obměňování zákonů. Momentálně je u moci levicově zaměřená strana ČSSD, v jejímž čele je premiér Bohuslav Sobotka, společně s hnutím ANO a KDU-ČSL. Obecně se nedá hovořit v souvislosti s levicí o významné podpoře podnikání, což podnikatelským subjektům příliš nenahrává.

---

<sup>91</sup> TOPMODEL CZ. *O firmě*. [online]. 2016 - 2017 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.topmodelcz.cz/index.php?&desktop=clanky&id=16>

<sup>92</sup> Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *TOPMODEL CZ s.r.o.*. [online]. 2. 5. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=604934&typ=UPLNY>



Nejvýznamnějším politickým faktorem za poslední dobu tak je nepříliš populární elektronická evidence tržeb, pod kterou je podepsaný nejdiskutovanější politik uplynulých měsíců, bývalý ministr financí Andrej Babiš. Má zabránit tzv. šedé ekonomice a přinést efektivnější výběr daní. To však na druhé straně má za následek i nemalé množství negativních vlivů a spousta menších provozoven byla dokonce nucena ukončit svou činnost<sup>93</sup>.

### Ekonomické faktory

Ekonomická situace v ČR má v poslední letech pozitivní trend a podnikatelské subjekty mohou ovlivňovat různé ekonomické faktory od růstu HDP či inflace až po nezaměstnanost. Česká ekonomika poslední kvartály rozhodně zaznamenala růst hrubého domácího produktu, což se přičítá zejména vyšší spotřebě domácností a investiční aktivitě společností a prognózy do budoucna hovoří o růstu 2,5 %, tedy o půl procenta vyšší, než vlani<sup>94</sup>.

Rychlejší růst než u HDP, se však předpokládá u inflace. Kupní síla je v posledních týdnech velkým tématem zejména díky tomu, že Česká národní banka ukončila intervence, které byly podle rady ČNB úspěšné a nevylučují do budoucna zásah pomocí tohoto nástroje měnové politiky znovu, a momentálně lze hovořit o měnové stabilitě<sup>95</sup>.

Jelikož však společnost neřeší případné úvěry a jejich nákladovost, jiné ekonomické faktory nehrají roli<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> ELTRZBY.CZ. *Elektronická evidence tržeb (EET) – revoluce v hotovostních tržbách*. [online]. 1. 9. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupný z: [http://www.eltrzyby.cz/?gclid=CjwKEAju9MrIBRCr2LPek5-h8U0SJAD3jfhT\\_uFN5gMJmKzvQU03FUfVd4B2RYmLE68FRedEkDQ9BoC9p3w\\_wcB](http://www.eltrzyby.cz/?gclid=CjwKEAju9MrIBRCr2LPek5-h8U0SJAD3jfhT_uFN5gMJmKzvQU03FUfVd4B2RYmLE68FRedEkDQ9BoC9p3w_wcB)

<sup>94</sup> AKTUÁLNĚ.CZ. *Ekonomika poroste mírně pomaleji, inflace bude naopak vyšší, čeká ministerstvo financí*. [online]. 6. 4. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupný z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ekonomika-poroste-mirne-pomaleji-inflace-bude-naopak-vyssi-c/r~d30fb4381ac311e7b2a40025900fea04?redirected=1493759868>

<sup>95</sup> E15.CZ. *Intervence se podle rady ČNB osvědčily, s jejich obnovou se ale nepočítá*. [online]. 13. 4. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupný z: <http://zpravy.e15.cz/intervence-cnb/intervence-se-podle-rady-cnb-osvedcily-s-jejich-obnovou-se-ale-nepocita-1331227>

<sup>96</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

## Sociální faktory

Nejdůležitějším sociálním faktorem je nezaměstnanost, která je v České republice nejnižší za posledních 8 let<sup>97</sup>.

V Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí, však nezaměstnanost byla k březnu 2017 podle ČSÚ 3. nejvyšší ze 14 krajů ČR<sup>98</sup>.

V dnešní době obecně platí velký důraz na vzdělání a ani vysokoškolský titul nemusí zaručovat takové uplatnění jako dřív. O maturitě nemluvě. Důvodem je stále se zvyšující množství absolventů vysokých škol a naopak menší zájem o manuálně zaměřená zaměstnání, což přináší méně kvalifikované pracovní síly na trhu práce<sup>99</sup>.

Dle zprávy ČSÚ momentálně žije v České republice 10,58 mil. obyvatel. Cílová skupina zákazníků leteckého modelářství z věkového hlediska je poměrně široká, protože jde o koníček, který lze provozovat v každém věku. Nicméně je pro většinu lidí příliš nákladný, což má za následek postupně snižovaný zájem o tento koníček a v posledních letech i snahu modelářů o zlepšení této situace například různými peticemi o zachování leteckého modelářství v ČR<sup>100</sup>.

## Technologické faktory

Obecný vývoj technologií je udáván například Vojenským technickým ústavem, který reaguje na požadavky Evropské unie, která ve velkém množství poptává bezpilotní modely letadel pro různá vojenská cvičení, kde modely slouží jako tahače štítů proti střelbě z automatických zbraní. VTÚ poté vyžaduje převedení takových vývojových prvků do výroby právě obchodní korporací TOPMODEL CZ<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR*. [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupný z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

<sup>98</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017*. [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>

<sup>99</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>100</sup> Letecký model.cz. *Je letecké modelářství u nás v ohrožení?*. [online]. 8. 2. 2013 [cit. 2017-05-23]. Dostupný z: <http://www.minfo.cz/leteckymodelar/view.php?navezclanku=je-letecke-modelarstvi-u-nas-v-ohrozeni&cislocclanku=2013020001>

<sup>101</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

### Legislativní faktory

Provozování leteckých modelů musí být jako každá jiná činnost bezpečná a v souladu s právním řádem státu, kde je vykonávána. V ČR pro provoz letadel a využívání vzdušného prostoru platí zákon č.49/1997Sb. o civilním letectví, kde je výslovně uvedeno, že tento zákon se nevztahuje na modely o maximální vzletové hmotnosti nepřesahující 20 kilogramů. Modely o té hmotnosti a vyšší však tomuto zákonu v plném rozsahu podléhají<sup>102</sup>.

Přímo při výrobě však žádné legislativní faktory nepůsobí<sup>103</sup>.

### Ekologické faktory

Vzhledem k poloze sídla společnosti, kterým je oblast Moravského krasu, si zde z ekologických důvodů není možno vyrábět laminátové díly a je tedy nutné je objednávat. Jinak se na výrobu nevztahují žádné zvláštní vyhlášky<sup>104</sup>.

### **3.2.3 Porterův model pěti sil**

#### Hrozba silné rivalry

Rivalita v podobě stávajících konkurentů hrozí v případě stagnace či zmenšování odvětví, to však v oboru výroby leteckých modelů momentálně nehrozí. TOPMODEL CZ je jedním z důležitých výrobců na tuzemském trhu a konkurence zde je velmi malá. V zahraničí je sice konkurence vyšší, ale úměrně tomu také potenciál trhu, protože většina zákazníků je právě mimo Českou republiku. Tržní podíl na tuzemském trhu je kolem 20 procent<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> SRAZ MODELÁŘŮ. *Pravdivě „Jak létat legálně a bezpečně“*. [online]. 14. 1. 2013 [cit. 2017-05-25]. Dostupný z: [http://www.svazmodelaru.cz/new\\_smcr/aktClanekRCrev.pdf](http://www.svazmodelaru.cz/new_smcr/aktClanekRCrev.pdf)

<sup>103</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>104</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>105</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

### Hrozba vstupu nových konkurentů

Obor výroby leteckých a bezpilotních modelů je atraktivní a mohl by lákat nové výrobce, protože potenciál odvětví v posledních letech vzrostl i za pomoci podpory například ze strany armády. Nicméně vstup nových konkurentů můžou brzdit některé bariéry. Například vstupní kapitálová náročnost a momentálně zejména nedostatek kvalifikované pracovní síly. Navíc se jedná o odvětví, ve kterém jsou potřeba prokazatelné předchozí zkušenosti, a bez nich by byl vstup na trh opravdu velmi složitý<sup>106</sup>.

### Hrozba nahraditelnosti

Atraktivita odvětví a potenciál výrobků by klesly, pokud by existoval reálný substituční výrobek, kterým by mohl být daný produkt nahrazen. V tomhle případě však nic nenavzděčuje tomu, že by se tak mohlo v nejbližší době stát<sup>107</sup>.

### Hrozba rostoucí síly zákazníků

Rostoucí síla zákazníků vzniká, pokud zákazníci staví výrobce proti sobě, tlačí na nižší cenu a vyšší kvalitu služeb a dostávají tak prodávající pod tlak. Ti se naopak snaží vyjednávací sílu zákazníků snižovat. TOPMODEL CZ je tuzemskou špičkou v kvalitě výrobků daného odvětví a díky úzkému spojení se zahraničním trhem patří k výrobcům, kteří určují směr a přináší spoustu inovací a pokroků, čímž drží vyjednávací sílu zákazníků na nízké úrovni. Za pozitivní lze považovat také fakt, že žádný zákazník není natolik významný, že by jeho odchod způsobil významné potíže<sup>108</sup>.

### Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Dodavatelé z domácího trhu jsou v pozici, kdy si zahrávají s vlastní existencí, protože kvalita jejich nabídky klesá, především kvůli zaměstnávání nekvalifikované pracovní síly z východní Evropy, proto byla před časem společnost TOPMODEL CZ nucena

---

<sup>106</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>107</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>108</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

přejít k zahraničním dodavatelům, i když jsou dražší. Co se týče dřeva pro výrobu, nemá stálého dodavatele. Laminát, který je z ekologických důvodů také kupován a ne vyráběn, obstarává slovenský dodavatel Ivan Jamrich. Menší doplňky dodává rakouská společnost Georg Aigner KG a elektronické díly pochází od německého dodavatele Muldental Elektronik<sup>109</sup>.

### **3.2.4 McKinsey 7S**

#### Strategie

Primární strategií je péče o stálý klientský kmen, který si vybudovala náročností a důrazem na kvalitu výrobků oceněných dostupnou cenou pro širokou škálu zákazníků. Zároveň pracuje na získání nových zákazníků nejen zdokonalováním stávajících výrobků, ale také vývojem nových<sup>110</sup>.

#### Struktura

Uplatňuje se zde základní a nejjednodušší typ organizační struktury - liniová organizační struktura. Jedná se o model organizační struktury, ve které představuje vedoucího pracovníka zpravidla majitel, pod jehož vedením pracují ostatní zaměstnanci, jež jsou na stejné úrovni, co se postavení týče. V analyzované korporaci tomu je přesně tak. Řídícím pracovníkem je paní jednatelka Magda Kučerová, pod jejíž vedením pracuje 11 zaměstnanců<sup>111</sup>.

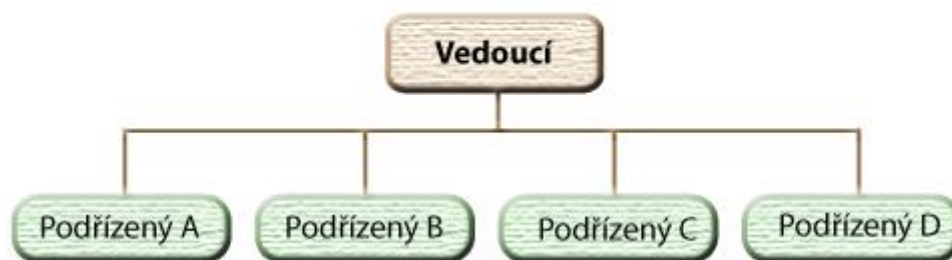
---

<sup>109</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>110</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>111</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

# Liniová organizační struktura



Obr. 2: Organizační struktura (vlastní zpracování)

## Systémy

Vedení vyznává sílu jednoduchosti. Veškerý software, se kterým si vystačí, je MS Office. Účetnictví je zaznamenáváno do MS Excel v tabulkách vlastní výroby, jiným softwarem nedisponují<sup>112</sup>.

## Zaměstnanci

Veškerá exekutivní rozhodnutí jsou na jednatele. K ruce má asistentku, která má na starost vyřizování agendy a funguje jako referentka pro tuzemský trh. Ve výrobě jsou kromě dělníků 3 techničtí pracovníci, kteří rozhodují pouze o čistě technických věcech přímo ve výrobě<sup>113</sup>.

## Sdílené hodnoty

Prvotním a logickým cílem je dlouhodobě silná pozice na trhu, která je postavena na špičkové kvalitě výrobků, díky níž se bude rozšiřovat spokojený kmen zákazníků, společnost bude generovat zisk, reinvestovat, rozrůstat se a tohle všechno vyústí ve spokojenost vedení i zaměstnanců, která bude opřená o stabilitu. Jelikož se jedná o malý obchodní závod, všichni se znají osobně a panuje uvnitř přátelská atmosféra<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>113</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

<sup>114</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

## Dovednosti

Nezbytností všech zaměstnanců je manuální zručnost, trpělivost a smysl pro detail. Všichni jsou vyučení v blízkých oborech a je u nich kladen velký důraz na kvalifikovanost<sup>115</sup>.

### 3.2.5 SWOT analýza

Tab. 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

| SWOT analýza                        |  |
|-------------------------------------|--|
| Silné stránky                       | Slabé stránky                          |
| Špičková kvalita výrobků            | Nedostatek zaměstnanců                 |
| Kmen stálých zákazníků              | Nevyužívání domácího trhu              |
| Široká nabídka sortimentu           |  |
| Jedinečnost některých výrobků       |  |
| Příležitosti                        | Hrozby                                 |
| Větší orientace na domácí zákazníky | Vstup nových konkurentů do odvětví     |
| Vývoj bezpilotních letadel          | Finanční krize                         |
| Armádní zakázky                     | Nedostatek kvalifikované pracovní síly |
|                                     | Zhoršení kvality výrobků               |
|                                     | Zdražení výrobního materiálu           |

#### Silné stránky

Jednoznačná orientace na prvotřídní kvalitu, která přinesla spoustu spokojených a stálých zákazníků. Široká nabídka sortimentu, kde najdeme i jedinečné díly, které nikdo jiný nevyrábí.

#### Slabé stránky

Nevyužití výrobních kapacit z důvodu nedostatku zaměstnanců, kteří se z důvodu náročnosti na kvalifikovanost, hledají na trhu práce velmi špatně. Orientace na zahraniční zákazníky poněkud tlumí potenciál domácího trhu.

---

<sup>115</sup> Podle ústního sdělení Magdy Kučerové (jednatelky společnosti TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny) dne 24. 5. 2017.

## Příležitosti

Příležitostí by mohly být nové zakázky od armády, jelikož vývoj ve vojenském letectví jde stále dopředu. A jelikož se opět začíná obracet trend, kdy začíná být větší zájem o manuální práci, mohly by se objevit nové kvalifikované pracovní síly.

## Hrozby

Největší hrozbou je vstup nových konkurentů z důvodu atraktivity odvětví nebo finanční krize, která by mohla mít za následek i zdražení výrobního materiálu. Již zmíněný problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly na trhu nebo neočekávané zdražení výrobního materiálu.

### **3.3 Finanční analýza**

#### **3.3.6 Kralicekův Quicktest**

Ideálním bonitním modelem pro český trh je Kralicekův Quicktest, na jehož základě se dá rozpoznat, o jak finančně stabilní společnost se jedná.

Tab. 3: Kralicekův Quicktest (vlastní zpracování)

| R          | 2011     | 2012        | 2013     | 2014        | 2015        |
|------------|----------|-------------|----------|-------------|-------------|
| R1         | 1        | 1           | 1        | 2           | 2           |
| R2         | 1        | 0           | 1        | 1           | 1           |
| R3         | 1        | 1           | 1        | 1           | 1           |
| R4         | 1        | 1           | 1        | 1           | 1           |
| <b>R/4</b> | <b>1</b> | <b>0,75</b> | <b>1</b> | <b>1,25</b> | <b>1,25</b> |

Na základě výsledků Kralicekova Quicktestu lze rozpoznat, že korporace se v letech 2011 a 2012 drží na spodní hranici šedé zóny. V roce 2012 dokonce pod tuto hranici klesla z důvodu velmi nízkého výsledku hospodaření před zdaněním. V posledních dvou letech však došlo k mírnému zlepšení díky zvýšení hodnoty vlastního kapitálu, tudíž i zvýšení hodnoty podniku.

#### **3.3.7 Index IN05**

Bankrotní model, z něhož lze vyčíst nejen riziko bankrotu, ale i schopnost vytváření nějaké hodnoty, je Index IN05.



Tab. 4: Index IN05 (vlastní zpracování)

| Index IN05  | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A           | 0,14        | 0,14        | 0,15        | 0,15        | 0,15        |
| B           | 0,09        | 0,05        | 0,25        | 0,21        | nelze       |
| C           | 0,09        | 0,04        | 0,21        | 0,1         | 0,09        |
| D           | 0,54        | 0,5         | 0,46        | 0,46        | 0,52        |
| E           | 0,1         | 0,09        | 0,08        | 0,06        | 0,09        |
| <b>IN05</b> | <b>0,96</b> | <b>0,82</b> | <b>1,15</b> | <b>0,98</b> | <b>0,85</b> |

Index IN05 je považován za velmi přesný bankrotní model. Uspokojivá hodnota má přesahovat 1,6, výpočty se však této hranici ani nepřibližují, a proto pro společnost bude důležitější hodnota 0,9, nad kterou se nachází šedá zóna, ve které sice není společností vytvářena hodnota, ale také přinejmenším nehrozí bankrot. Situace je nejhorší v letech 2012 a 2015, kdy společnost nedosahuje ani zmíněné šedé zóny. Velmi špatné výsledky přináší zejména fakt, že majetek je z většinové části financován cizími zdroji. Koeficient C, kterému je přikládána největší váha nejvíce ovlivnil index v roce 2013, kdy závod zaznamenal nejlepší výsledek hospodaření. V letech 2011 až 2014 měly na hodnotu vliv také tržby, které nerostly, zatímco celková aktiva ano. To už však neplatilo v roce 2015, kdy byly tržby vůbec nejvyšší, na celkové hodnotě indexu se to však neprojevilo i z toho důvodu, že koeficient E v témže roce nelze spočítat z důvodu, že nákladové úroky se rovnaly nule. Vyhlídky nejsou příznivé, poněvadž z dosažených výsledků vyplývá, že momentálně je riziko bankrotu 97 % a se 76% pravděpodobností nebude vytvářet hodnotu.

### 3.3.8 Analýza absolutních ukazatelů

V následující části bude provedena analýza absolutních ukazatelů. Po horizontální analýze rozvahy bude provedena také vertikální rozvahová analýza a v poslední řadě horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty z pohledu výnosů a nákladů.

## Horizontální analýza aktiv

Tab. 5: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

| Horizontální analýza aktiv (v %) |           |            |           |           |
|----------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
|                                  | 2011-2012 | 2012-2013  | 2013-2014 | 2014-2015 |
| <b>Aktiva celkem</b>             | <b>-1</b> | <b>-6</b>  | <b>17</b> | <b>-1</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>        | <b>7</b>  | <b>18</b>  | <b>27</b> | <b>-4</b> |
| Dl. nehmotný majetek             | -         | -          | -         | -         |
| Dl. hmotný majetek               | 7         | 18         | 27        | -4        |
| Pozemky                          | 0         | 0          | 0         | 0         |
| Stavby                           | -5        | -5         | -5        | 82        |
| Samostatné movité věci           | 118       | -1         | -         | -         |
| Dl. finanční majetek             | -         | -          | -         | -         |
| <b>Oběžná aktiva</b>             | <b>-6</b> | <b>-24</b> | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
| Zásoby                           | -8        | -36        | -13       | 41        |
| Dlouhodobé pohledávky            | -         | -          | -         | -         |
| Krátkodobé pohledávky            | -17       | 93         | 6         | -21       |
| Krátkodobý finanční majetek      | 2600      | 9          | 311       | -99       |

Procentuální změna celkových aktiv je dlouhodobě mezi obdobími téměř neměnná. V letech 2011-2012 sice podnik zaznamenal 7% nárůst dlouhodobého majetku, naproti tomu se však téměř totožně snížila oběžná aktiva, zejména krátkodobé pohledávky a zásoby. Rok 2013 znamenal pro vývoj celkových aktiv vůbec nejhorší období, kdy spadl o 6 %. Přestože dlouhodobý majetek se opět rozrostl, o 18 %, a to zejména o nedokončený dlouhodobý majetek, propad zaznamenaly znovu oběžná aktiva. Opět na tom měly největší podíl zásoby, které se dostaly o 36 % níže, než v minulém období. Důvodem byla nižší intenzita výroby, takže se prodalo starší zboží, takže klesl stav nedokončených výrobků a polotovarů a také hotových výrobků, ale vzrostl materiál ve skladech. V letech 2013-2014 bylo jediné období, kdy celková aktiva vzrostla, o 17 %, což zapříčinil nárůst nedokončeného dlouhodobého majetku a kromě dlouhodobého majetku se zvýšil i stav oběžného. Nejenže stouply krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, ale na konto přibyl krátkodobý finanční majetek v podobě peněz. Zásoby opět o něco málo poklesly, ale společnost se odrazila oproti minulému roku a více vyráběla, což dokazuje pokles materiálu ve skladech a zvýšení stavu nedokončených výrobků a polotovarů. Poslední období mezi roky 2014-2015 lze mluvit o mírné stagnaci, protože kromě zvýšení podílu staveb díky přístavbě nových prostor,

narostla pouze oběžná aktiva v podobě zásob, zejména materiálu pro výrobu a nedokončené výrobky, stav výrobků klesl, protože se prodávaly lépe, což dokazují i tržby. Společnost také utratila většinu hotových peněz.

#### Horizontální analýza pasiv

Tab. 6: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

| Horizontální analýza pasiv (v %) |               |               |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                  | 2011-<br>2012 | 2012-<br>2013 | 2013-<br>2014 | 2014-<br>2015 |
| <b>Pasiva celkem</b>             | <b>-1</b>     | <b>-6</b>     | <b>17</b>     | <b>-1</b>     |
| <b>Vlastní kapitál</b>           | <b>3</b>      | <b>79</b>     | <b>23</b>     | <b>22</b>     |
| Základní kapitál                 | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Kapitálové fondy                 | -             | -             | -             | -             |
| VH minulých let                  | 190           | 27            | 610           | 45            |
| VH běžného účetního období       | -87           | 2771          | -48           | 16            |
| <b>Cizí zdroje</b>               | <b>1</b>      | <b>-11</b>    | <b>16</b>     | <b>-3</b>     |
| Rezervy                          | -             | -             | -             | -             |
| Dlouhodobé závazky               | 0             | 0             | 0             | 58            |
| Krátkodobé závazky               | 0             | -15           | 48            | -32           |
| Bankovní úvěry a výpomoci        | 10            | -18           | -100          |               |

V letech 2011-2012 neznamenal pro korporaci průlomový rok téměř v ničem, ale byl nastaven trend navyšování vlastního kapitálu. Největší progres zaznamenal výsledek hospodaření minulých let, který se dostal ze záporné hodnoty a vzrostl o 190 %. To, že společnost se chce dostat ze závislosti na cizích zdrojích a pokud možno co nejvíce financovat svůj majetek z vlastních peněz dokazuje období 2012-2013, kdy byl nárůst vlastního kapitálu o 79 %, výsledek hospodaření na účetní období dokonce 2771 % a cizí zdroje byly sníženy o procent 11, jelikož společnost splatila část krátkodobých závazků v podobě závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů a výpomocí. Vyplacením části zbývajících mezd byly také sníženy závazky vůči zaměstnancům. Následující dvě období byl opět zvýšen vlastní kapitál, konkrétně o 23 a 22 procent. V roce 2014 však byl zaznamenán 48% nárůst krátkodobých závazků, protože jednatelka z pozice věřitele investovala 500 tisíc Kč a organizaci tak stouply závazky ke společníkům, na druhou stranu však byl splacen zbytek bankovních úvěrů. Za zmínku také rozhodně stojí 58% nárůst dlouhodobých závazků v roce 2015 v podobě

závazků vůči ovládající osobě, což má na svědomí opět jednatelka, která investovala v roli věřitele 1 milion Kč.

### Vertikální analýza aktiv

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

| Vertikální analýza aktiv (v %) |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
| <b>Aktiva celkem</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>      | <b>41</b>  | <b>44</b>  | <b>55</b>  | <b>60</b>  | <b>58</b>  |
| Dl. nehmotný majetek           | -          | -          | -          | -          | -          |
| Dl. hmotný majetek             | 41         | 44         | 55         | 60         | 58         |
| Pozemky                        | 1          | 2          | 2          | 1          | 1          |
| Stavby                         | 39         | 38         | 38         | 30         | 57         |
| Samostatné movité věci         | 1          | 1          | -          | -          | -          |
| Dl. finanční majetek           | -          | -          | -          | -          | -          |
| <b>Oběžná aktiva</b>           | <b>59</b>  | <b>56</b>  | <b>45</b>  | <b>40</b>  | <b>42</b>  |
| Zásoby                         | 54         | 50         | 33         | 25         | 35         |
| Dlouhodobé pohledávky          | -          | -          | -          | -          | -          |
| Krátkodobé pohledávky          | 5          | 5          | 10         | 9          | 7          |
| Krátkodobý finanční majetek    | -          | 1          | 2          | 6          | 0          |

Z tabulky je patrné, že během sledovaných let se postupně snižuje podíl oběžných aktiv a naopak podíl dlouhodobého majetku se dostává do převahy. V roce 2011 je podíl dlouhodobého majetku 41 %, na tomto čísle se podílí dlouhodobý hmotný majetek v podobě staveb, které činí 39 %. Dlouhodobým nehmotným majetkem společnost nedisponuje vůbec. Na 59 % oběžného majetku se největší měrou zasloužily zásoby, které činí 54 % celkového majetku a doplňují je s 5 procenty krátkodobé pohledávky. V roce 2012 už byl dlouhodobý majetek 44 %, protože oběžná aktiva zaznamenala propad u zásob, které dlouhodobě tvoří většinou část této části majetku. Stejný trend pokračoval i v roce 2013, kdy se poprvé dostal dlouhodobý majetek do většiny, konkrétně 55 %, oproti oběžnému majetku, kde prudce klesly zásoby na 33 % a naopak vzrostly z 5 na 10 procent krátkodobé pohledávky. Téměř totožný scénář se udál v roce 2014, kdy poměr dlouhodobého majetku k oběžnému byl dokonce 6:4. V roce 2015 sice vzrostly zásoby, ale vzhledem k přístavbě nových prostor se zvýšil stav dlouhodobého hmotného majetku v podobě staveb, takže dlouhodobý majetek zaujal 58 % celkových aktiv.

### Vertikální analýza pasiv

Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

| Vertikální analýza pasiv (v %) |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
| <b>Pasiva celkem</b>           | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>         | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>13</b>  |
| Základní kapitál               | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          |
| Kapitálové fondy               | -          | -          | -          | -          | -          |
| VH minulých let                | -1         | 1          | 0          | 4          | 6          |
| VH běžného účetního období     | 1          | 0          | 4          | 2          | 3          |
| <b>Cizí zdroje</b>             | <b>93</b>  | <b>94</b>  | <b>89</b>  | <b>89</b>  | <b>87</b>  |
| Rezervy                        | -          | -          | -          | -          | -          |
| Dlouhodobé závazky             | 31         | 31         | 33         | 28         | 45         |
| Krátkodobé závazky             | 53         | 53         | 48         | 60         | 41         |
| Bankovní úvěry a výpomoci      | 9          | 10         | 8          | -          | -          |

Vertikální analýza pasiv potvrzuje snahu společnosti o financování majetku z vlastních zdrojů. V roce 2011 je podíl vlastního kapitálu pouze 5 % a cizího 93 %, který je tvořen zejména krátkodobými závazky a bankovními úvěry. V roce 2013 už je podíl cizího kapitálu snížen na 89 %, protože společnost splatila část krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a naopak díky výsledku hospodaření zvýšila vlastní jmění na 10 %. V roce 2014 jsou již splaceny všechny bankovní úvěry a výpomoci, takže přestože stoupl podíl krátkodobých závazků, celkový podíl cizích zdrojů se neměnil. Opět klesl až v roce 2015, kdy byl zaznamenán další růst nejen vlastního kapitálu, ale také dlouhodobých závazků. Celkově za zkoumané pětileté období vychází zvýšení podílu vlastního kapitálu z 5 na 13 procent a snížení cizích zdrojů financování z 93 na 87 procent. Nutno však dodat, že většinu cizích zdrojů tvoří dlouhodobé závazky vůči ovládající osobě nebo krátkodobé závazky vůči společníkům. Za oběma subjekty stojí jednatelka společnosti, která je v podstatě věřitelem vlastní obchodní korporace, takže hodnota podniku reálně může být vyšší, než se zdá.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

| Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v %) |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2011-<br>2012 | 2012-<br>2013 | 2013-<br>2014 | 2014-<br>2015 |
| <b>Výnosy</b>                                    | -8            | -11           | 13            | 13            |
| Výkony   | -8            | -14           | 17            | 12            |
| Ostatní provozní výnosy                          | -23           | -80           | -100          | -             |
| Ostatní finanční výnosy                          | -70           | 4500          | -94           | 16            |
| <b>Náklady</b>                                   | -5            | -13           | 14            | 13            |
| Výkonová spotřeba                                | -9            | -13           | 20            | 11            |
| Osobní náklady                                   | -3            | -7            | 3             | 9             |
| Daně a poplatky                                  | 0             | 27            | 36            | 0             |
| Odpisy DNM a DHM                                 | -75           | -10           | -21           | 59            |
| Změna stavu rezerv a opravných položek           | -             | -200          | -100          | -             |
| Ostatní provozní náklady                         | -56           | 192           | -57           | -40           |
| Nákladové úroky                                  | 8             | -11           | -36           | -100          |
| Ostatní finanční náklady                         | 23            | -85           | -35           | 843           |

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty porovnává meziroční změny výnosů a nákladů. V letech 2011-2012 vyšlo, že klesly výnosy i náklady o 8, resp. 5 procent. Další období bylo pokračováním trendu a opět se potvrdilo, že bylo vůbec nejslabším po všech stránkách v celém cyklu. Pouze ostatní finanční výnosy zaznamenaly opravdu prudkých nárůst o 4500 % a ostatní provozní náklady téměř o 200 %. V následujících dvou obdobích se konstantně zvýšily výnosy i náklady. U výnosů byl růst způsoben vyššími tržbami v obou letech, náklady rostly mezi roky 2013-2014 vlivem vyšší výkonové spotřeby a daní, následující rok měly na růstu podíl zejména odpisy a ostatní finanční náklady.

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

| Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (v %) |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
|   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| <b>Výnosy</b>                                 | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Výkony  | 99,3 | 99,5 | 96,8 | 99,8 | 99,6 |
| Ostatní provozní výnosy                       | 0,5  | 0,4  | 0,1  | 0    | 0,2  |
| Ostatní finanční výnosy                       | 0,2  | 0,1  | 3,1  | 0,2  | 0,2  |
| <b>Náklady</b>                                | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Výkonová spotřeba                             | 73,3 | 72,1 | 72,1 | 75,6 | 74,6 |
| Osobní náklady                                | 22,5 | 23,6 | 25,3 | 22,7 | 22,1 |
| Daně a poplatky                               | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,2  | 0,1  |
| Odpisy DNM a DHM                              | 1,5  | 1    | 1,1  | 0,7  | 1,1  |
| Změna stavu rezerv a opravných položek        | 0    | 0,1  | -0,1 | 0    | 0    |
| Ostatní provozní náklady                      | 0,4  | 0,2  | 0,7  | 0,3  | 0,1  |
| Nákladové úroky                               | 0,4  | 0,4  | 0,4  | 0,2  | 0    |
| Ostatní finanční náklady                      | 1,8  | 2,4  | 0,4  | 0,2  | 1,2  |

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty odhaluje, že výnosy tvoří z nepochybné většiny především výkony, tedy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Kromě roku 2013, kdy byl jejich podíl 96 % kvůli 3% části v podobě ostatních finančních výnosů, dosahovaly v každém roce minimálně 99 %. Náklady jsou z dlouhodobého hlediska tvořeny především výkonovou spotřebou, která byla nejnižší v roce 2012 (72,1 %) a nejvyšší v roce 2014 (75,6 %). Dále se v průměru téměř čtvrtinou podílí na celkových nákladech náklady osobní, zejména mzdové náklady, které nejvíce doplňují náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

### **3.3.9 Analýza rozdílových ukazatelů**

#### Čistý pracovní kapitál

Tab. 11: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

| Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč) |            |            |             |              |           |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|--------------|-----------|
|                                    | 2011       | 2012       | 2013        | 2014         | 2015      |
| <b>ČPK</b>                         | <b>305</b> | <b>134</b> | <b>-130</b> | <b>-1107</b> | <b>36</b> |

Čistý pracovní kapitál by měl být v každém případě kladný. To však bohužel neplatí v letech 2013 a 2014, tudíž společnosti vzniká tzv. nekrytý dluh. V roce 2013 byl

důvodem prudký pokles oběžného majetku oproti předchozímu roku. Celkově to byl nejslabší rok ze sledovaného období, což potvrzují i tržby. A právě menší poptávka po zboží zkrátka zbrzdila výrobu, takže z účetních závěrek vyplývá snížení stavu jak hotových výrobků, tak polotovarů. V roce 2014 byla oběžná aktiva na podobné úrovni, nicméně téměř o jeden milion stouply krátkodobé závazky v podobě závazků z obchodních vztahů a závazků ke společníkům, což mělo na ČPK velký vliv, jelikož celkové krátkodobé závazky překročily stav oběžného majetku.

### Čisté pohotové prostředky

Tab. 12: Čisté pohotové prostředky (vlastní zpracování)

| Čisté pohotové prostředky (v tis. Kč) |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
| <b>ČPP</b>                            | <b>-2606</b> | <b>-2528</b> | <b>-2121</b> | <b>-2922</b> | <b>-2223</b> |

Že má korporace dlouhodobější problém s likviditou, potvrzuje také ukazatel čistých pohotových prostředků, který dává vědět, jak je na tom společnost s přeměnou prostředků na peníze v co nejkratší době. Významně zde promlouvá fakt, že společnost v žádném roce prakticky nedisponovala větším finančním majetkem krátkodobého charakteru. V tomto směru se vymyká pouze rok 2014, kdy KFM vykazoval hodnotu 337 tisíc Kč, na druhou stranu však v témže roce byly nejvyšší krátkodobé závazky, takže hodnota ČPP vyšla vůbec nejhůře.

### Čistý peněžní majetek

Tab. 13: Čistý peněžní majetek (vlastní zpracování)

| Čistý peněžní majetek (v tis. Kč) |              |              |              |              |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                   | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
| <b>ČPM</b>                        | <b>-2331</b> | <b>-2296</b> | <b>-1674</b> | <b>-2450</b> | <b>-1852</b> |

ČPM vychází podobně jako ČPP v každém roce záporně. To lze odůvodnit tím, že v každém roce sledovaného období tvoří vždy alespoň 3/4 celkových oběžných aktiv zásoby, takže po odečtení právě zásob a krátkodobých závazků, které se vždy podílí



alespoň z poloviny na celkových cizích zdrojích financování, vychází ukazatel záporně v průměru o více než 2 miliony Kč.

### 3.3.10 Analýza poměrových ukazatelů

Z poměrových ukazatelů byly k analýze vybrány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

#### Ukazatele rentability

Tab. 14: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

| Ukazatele rentability (v %) |           |          |           |           |           |
|-----------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                             | 2011      | 2012     | 2013      | 2014      | 2015      |
| <b>ROA</b>                  | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>5</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>  |
| <b>ROE</b>                  | <b>22</b> | <b>3</b> | <b>44</b> | <b>19</b> | <b>18</b> |
| <b>ROI</b>                  | <b>4</b>  | <b>1</b> | <b>13</b> | <b>7</b>  | <b>5</b>  |
| <b>ROS</b>                  | <b>1</b>  | <b>1</b> | <b>2</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |

Rentabilita celkových aktiv se považuje za dobrou nad 8 %, čehož ani v jednom roce nebylo dosaženo. Pouze v roce 2013 se s 5 % hodnota přiblížila, takže je evidentní, že společnost celkově ne hospodářsky efektivně a není schopna dostatečně rozrůstat svůj kapitál. Oborové průměry se pohybují kolem 3 %, takže společnost se čtyři z pěti let drží pod touto hranicí.

Hodnota ROE by se měla pohybovat výše než úroková míra bezrizikových cenných papírů. Z hlediska oborových průměrů, které jsou 6,5 %, si obchodní závod vede velice dobře, protože až na slabší rok 2012, kdy byla na 3 procentech, pokaždé vykazuje velice dobré výsledky a v roce 2013 je to dokonce 44 %. Roky 2014 a 2015 byly srovnatelné, 19 a 18 procent.

Hodnota ROI by měla být vyšší, než požadovaná výnosnost investora. Z tabulky vychází, že návratnost investic je v prvních dvou letech pouze 1 procento. Nejlépe je na tom v roce 2013, kdy se investice navrátí s 13% ziskem, dva následující roky je opět

nižší, konkrétně 7 a 5 procent, které jsou však ve srovnání s oborovými průměry stále dobré<sup>116</sup>.

Rentabilita tržeb označována jako zisková marže vychází velice nízká, průměrně každý rok pouze jednaprocentní, což poukazuje na fakt, že společnost dokáže na jednu korunu tržeb vygenerovat zisk pouze 1 haléř<sup>117</sup>.

### Ukazatele aktivity

Tab. 15: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

| Ukazatele aktivity                  |             |            |             |             |             |
|-------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                     | 2011        | 2012       | 2013        | 2014        | 2015        |
| <b>Obrat celkových aktiv (krát)</b> | <b>2,58</b> | <b>2,4</b> | <b>2,18</b> | <b>2,18</b> | <b>2,46</b> |
| <b>Obrat zásob (krát)</b>           | <b>4,8</b>  | <b>4,8</b> | <b>6,56</b> | <b>8,8</b>  | <b>7,04</b> |
| <b>Doba obratu zásob (dny)</b>      | <b>75</b>   | <b>75</b>  | <b>55</b>   | <b>41</b>   | <b>52</b>   |
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b> | <b>8</b>    | <b>8</b>   | <b>16</b>   | <b>15</b>   | <b>11</b>   |
| <b>Doba obratu závazků (dny)</b>    | <b>118</b>  | <b>127</b> | <b>134</b>  | <b>147</b>  | <b>127</b>  |

Hodnota obratu celkových aktiv se během všech pěti let drží od 2,18 do 2,59, což spadá do doporučených průměrných hodnot. Znamená to tedy, že aktiva se například v roce 2011, kdy hodnota byla nejvýše, obrátí 2,58krát.

Doporučené hodnoty pro obrat zásob se pohybují v rozmezí 4,5-6. Korporace v první dvou letech do tohoto intervalu spadá, nicméně v letech 2013-2015 už jsou hodnoty podstatně vyšší. Důvodem byl nízký stav zásob, nejnižší konkrétně v roce 2014. V roce následujícím byly sice zásoby zvýšeny, ale rapidně stouply také tržby, takže pořád zůstává obrat zásob vyšší, než by bylo potřeba<sup>118</sup>.

Doba obratu zásob nám udává, jak dlouho zásoby leží na skladě, a proto je logické, že čím nižší tato hodnota bude, tím lépe. V letech 2011 a 2012 tento ukazatel ukazuje dobu 75 dní, ale v následujících letech klesá, což je způsobeno zejména zvýšením tržeb

<sup>116</sup> Kurzy.cz. *Výnosy státních dluhopisů (Statistika finančních trhů»Kapitálový trh) - ekonomika ČNB*. [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupný z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/statistika-financnich-trhu/kapitalovy-trh/vynosy-statnich-dluhopisu/AEBA>

<sup>117</sup> VŠFS. *POMĚROVÉ UKAZATELE (financial ratios)*. [online]. © 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupný z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N\\_MaEk/um/ME\\_II\\_cast\\_Financni\\_analyza\\_Pomerove\\_ukazatele\\_FA.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II_cast_Financni_analyza_Pomerove_ukazatele_FA.pdf)

<sup>118</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

a nižším stavem zásob. Nejlépe si společnost v tomto ohledu vedla v roce 2014, kdy byla průměrná doba obratu zásob 41 dní zejména vinou nejnižšího stavu zásob<sup>119</sup>.

Doba splatnosti pohledávek nám říká, za jakou dobu v průměru zákazník zaplatí a měla by odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Optimální hodnota je standardně uváděna kolem 30 dnů, což organizace kontroluje s naprostým přehledem, poněvadž hodnoty se pohybují mezi 8 a 16 dny. První dva roky si vedly tak dobře proto, že pohledávky byly zhruba na poloviční hodnotě, než poté v letech 2013-2015, kde však již společnost vykazovala poměrně vyšší tržby<sup>120</sup>.

Doba obratu závazků zobrazuje korporátní platební morálku, tedy za jak dlouho v průměru společnost zvládá uhradit svoje závazky. Z tabulky vyplývá, že společnost rozhodně nejde správným směrem, tedy snižováním průměrné doby, ale přesně naopak. Rok co rok se hodnota zvedá zhruba o desítku dnů, až v posledním roce 2015 je mírně snížena i přes nárůst dlouhodobých závazků o 1 milion, což mají opět na svědomí velice dobré tržby v tomhle roce<sup>121</sup>.

#### Ukazatele likvidity

Tab. 16: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

| Ukazatele likvidity (krát) |              |             |             |             |             |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                            | 2011         | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
| <b>Běžná</b>               | <b>1,12</b>  | <b>1,05</b> | <b>0,94</b> | <b>0,66</b> | <b>1,02</b> |
| <b>Pohotová</b>            | <b>0,11</b>  | <b>0,12</b> | <b>0,24</b> | <b>0,25</b> | <b>0,17</b> |
| <b>Peněžní</b>             | <b>-0,01</b> | <b>0,03</b> | <b>0,04</b> | <b>0,1</b>  | <b>0,01</b> |

Běžná likvidita nám udává, kolikrát je společnost schopna splatit závazky svým věřitelům. Doporučuje se 1,5-2,5násobek. Z uvedené tabulky je jasné vidět, že organizace nejenže tuhle hranici ani jednou nesplňuje, ale každý rok se jí vzdaluje níž a níž. Zlom nastává až v roce 2015, kdy se dostává opět alespoň přes hranici 1. Na tuto hodnotu mělo vliv nejen mírné zvýšení oběžných aktiv, ale především snížení

<sup>119</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>120</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>121</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky ovlivnily výsledek nejvíce v roce 2014, protože prudce vzrostly a stanovily tak hodnotu běžné likvidity na hodnotu 0,66<sup>122</sup>.

Mezi 0,7 a 1,2 by se měla pohybovat pohotová likvidita, která je očištěna o položku zásob. I tento ukazatel likvidity poukazuje na problémy se schopností splácet závazky, protože hodnoty se blíží téměř nule. Nejlepší výsledek činí 0,25, což je i tak skutečně málo. Důvodem je velký poměr zásob na oběžných aktivech, což se rozhodně považuje za negativum, jelikož zásoby jsou nejméně likvidní položkou<sup>123</sup>.

Peněžní likvidita je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, protože udává schopnost splatit závazky v podstatě ihned. Interval optimální hodnoty je od 0,2 do 0,5, což zde opět není splněno. V roce 2011 je dokonce hodnota záporná, což způsobila záporná výše krátkodobých finančních prostředků. V dalších letech není situace o moc lepší, protože společnost dlouhodobě disponuje velmi nízkými krátkodobými finančními prostředky. Výjimkou je pouze rok 2014, kdy však byly nejvyšší i krátkodobé závazky, takže hodnota se dostala pouze na 0,1<sup>124</sup>.

### Ukazatele zadluženosti

Tab. 17: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

| Ukazatele zadluženosti            |             |             |             |            |              |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
|                                   | 2011        | 2012        | 2013        | 2014       | 2015         |
| <b>Celková zadluženost (v %)</b>  | <b>93</b>   | <b>94</b>   | <b>89</b>   | <b>89</b>  | <b>87</b>    |
| <b>Míra zadluženosti (v %)</b>    | <b>1870</b> | <b>1831</b> | <b>913</b>  | <b>861</b> | <b>687</b>   |
| <b>Doba splácení dluhu (roky)</b> | <b>15</b>   | <b>14</b>   | <b>-109</b> | <b>35</b>  | <b>13</b>    |
| <b>Úrokové krytí (krát)</b>       | <b>1,21</b> | <b>0,2</b>  | <b>5,18</b> | <b>4,2</b> | <b>nelze</b> |

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň a ukazuje míru krytí majetku z cizích zdrojů. Vysoké hodnoty zadluženosti jsou rizikem pro věřitele, zejména banky. Na první pohled je celková zadluženost opravdu vysoká, protože majetek je financován cizími zdroji z velké většiny. Pozitivní na tom však je, že se v průběhu let snižuje, což je způsobeno tím, že společně s růstem celkového majetku, roste i podíl vlastního

<sup>122</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>123</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>124</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

kapitálu. Celkový úhel pohledu na zadluženost však není tak jednostranný, jak vypadá. I když je majetek financován z velké části cizími zdroji, jde o peníze, které vložila z pozice společníka jako věřitele jednatelka, pořád však jde o závazek korporace<sup>125</sup>.

Významným ukazatelem zejména pro banky při poskytování úvěru je míra zadluženosti. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu a optimálním stavem je převládající vlastní jmění nad cizími zdroji. O optimálním stavu zde nemůže být zdaleka ani řeč. Hodnoty se pohybují v tisících a stovkách procent, což dokazuje, jak velký podíl na financování společnosti mají cizí zdroje. Alespoň je zde opět klesající trend a od roku 2011, kdy byla hodnota neuvěřitelných 1870 %, v roce 2015 je to třetina. Společnost tedy tento problém aktivně řeší a míru zadluženosti rok od roku snižuje<sup>126</sup>.

Doba splácení dluhu udává počet let, za které bude obchodní závod schopen splatit všechny dluhy za předpokladu udržení současné hladiny cash flow. V letech 2011 a 2012 je to 15, respektive 14 let a v následujícím roce je hodnota dokonce záporná, což zapříčinilo záporné cash flow<sup>127</sup>.

Ukazatel, který říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření, se nazývá úrokové krytí. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší úroveň finanční situace. V roce 2011 byl tento poměr 1,21, v následujícím roce byl i přes velmi podobné nákladové úroky poměr pouze 0,2, protože byl velmi malý zisk. Nejlepší výsledek organizace zaznamenala v roce 2013, protože hospodářský výsledek zaznamenal nejvyšší hodnotu, což se projevilo i v ukazateli úrokového krytí a stanovil hodnotu na 5,18. Dalším rokem klesla na 4,2, kdy se snížil nejen zisk, ale i nákladové úroky. Poslední rok byly nákladové úroky 0, takže ukazatel nelze spočítat<sup>128</sup>.

---

<sup>125</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé zadluženosti*. [online]. © 2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupný z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

<sup>126</sup> FinAnalysis. *Použité poměrové ukazatele*. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

<sup>127</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé zadluženosti*. [online]. © 2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupný z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

<sup>128</sup> Finanční analýza. *Ukazatelé zadluženosti*. [online]. © 2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupný z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

### 3.4 Shrnutí finanční analýzy

Při analýze soustav ukazatelů, ze kterých byly vybrány Kralicekův Quicktest a Index IN05, bylo zjištěno, že je společnost ohrožena bankrotem. Podle Kralicekova Quicktestu se společnost pohybovala v tzv. šedé zóně, kdy nebyl v riziku zbankrotování. To však nepotvrdil přesnější bankrotní model Index IN05, který naopak tvrdí, že společnosti bankrot hrozit může.

V rámci analýzy absolutních ukazatelů byla provedena například horizontální analýza aktiv, která poukazuje na to, že obchodní závod z dlouhodobějšího hlediska velmi málo investuje do nového majetku. Horizontální analýza pasiv vykazuje pozitivní trend ve zvyšování vlastního kapitálu a velmi postupné snižování cizích zdrojů. Je však nutné vzít v potaz fakt, že cizí zdroje jsou ve skutečnosti finanční prostředky jednatelky společnosti, která je tak zároveň věřitelem. Zejména bankovních úvěrů a výpomocí se společnost zbavila již zcela. Z vertikální analýzy aktiv je patrné, že podíl oběžných aktiv zejména v podobě zásob je každým rokem nižší, protože spotřeba materiálu roste s tržbami. Podíl dlouhodobého hmotného majetku tak sice roste, ale jen velmi málo. Vertikální analýza pasiv odhaluje zřejmě největší problém společnosti, což je naprostá závislost na financování cizími zdroji. Pozitivní však je snaha o zlepšení situace, protože podíl vlastního kapitálu mezi roky 2011 a 2015 vzrostl z 5 na 13 procent a cizí zdroje naopak klesly z 93 na 87 procent, čehož organizace docílila splacením bankovních úvěrů a výpomocí a části krátkodobých závazků. Poslední analýza absolutních ukazatelů se týká výkazu zisku a ztráty z pohledu výnosů a nákladů. Oba dva ukazatele zaznamenaly v letech 2011-2013 téměř totožný pokles o několik procent a v následujících dvou letech zpětný růst. Výnosy tvoří z největší části výkony (99 %), z nákladů je to výkonová spotřeba (v průměru kolem 74 %).

Z výpočtu čistého pracovního kapitálu vykryštoval další problém v podobě nekrytého dluhu, který společnost postihl v letech 2013 a 2014, přičemž v ostatních obdobích k němu nebylo daleko. I ostatní rozdílové ukazatele poukazují na velké problémy s likviditou.

Dále bylo pomocí ukazatelů rentability zjištěno, že ačkoliv společnost nevyužívá potenciál celého vloženého kapitálu, poměrně dobře umí zhodnotit ten vlastní. Velice

nelichotivě však vychází rentabilita tržeb, na které bude muset podnik v budoucnu zapracovat, jelikož se pohybuje pouze okolo jednoho procenta. Poměrové ukazatele dále přinesly zprávu o tom, že závod má vsutku veliké problémy s likviditou, kdy jsou všechny výsledky ve značné míře vzdáleny doporučeným hodnotám. Finanční situaci, kterou nelze považovat za dobrou, potvrzují i ukazatele zadluženosti, když celková zadluženost se pohybuje okolo 90 procent, i když je postupně snižována. Totéž platí pro míru zadluženosti, která byla v roce 2011 na úrovni těžko uvěřitelných 1870 procentech, ale za sledované období klesla téměř na třetinu.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Na základě výsledků finanční analýzy bude navrženo řešení problémů, které byly odhaleny. Finanční ukazatele zobrazily situaci společnosti jako nezdravou. Dokonce bylo zjištěno, že jí může hrozit v krajním případě i bankrot. Největší problémy se však týkají ukazatelů, které vypovídají o likviditě, ať už jsou to samotné ukazatele likvidity nebo doba obratu závazků. Korporace na základě likvidních ukazatelů vypadá velice nedůvěryhodně pro potenciální věřitele. Tento fakt navíc podporují ukazatele zadluženosti, poněvadž závislost na financování z externích zdrojů je až alarmující. Dalším problémem je absence krátkodobého finančního majetku.

### **4.1 Převod prostředků cizího kapitálu do vlastních zdrojů**

Zásadním řešením pro zlepšení finanční situace společnosti je navrhován převod finančních prostředků z cizích zdrojů financování do podoby vlastního kapitálu. Jak vyplynulo z finanční analýzy, organizace po výpočtech několika finančních ukazatelů působí velmi nedůvěryhodně a její celková hodnota nenaplňuje potenciál, který skrývá. Vysoká zadluženost, která šplhá až k 90 %, poukazuje na závislost financování z cizích zdrojů. Všechno nasvědčuje tomu, jako by se společnost utápěla ve spirále úvěrů a půjček a nevěděla, jak z této situace ven. Nicméně většina závazků, jak dlouhodobých tak krátkodobých, jsou finanční prostředky, které v roli věřitele poskytla majitelka a jednatelka v jedné osobě.

Autor navrhuje, aby byly krátkodobé závazky ke společníkům ve výši 835 tisíc Kč a dlouhodobé závazky ve výši 1 milion Kč převedeny z cizích zdrojů financování do vlastních zdrojů. Konkrétně jako vklad společníka mimo základní kapitál, jelikož je majitelka jediným společníkem a o společnosti rozhoduje sama, nemusí se bát o budoucnost těchto peněz. Celkový stav cizích zdrojů by se snížil na 2 836 tisíc Kč a vlastní kapitál by stoupl na 2 515 tisíc Kč.



Tab. 18: Nová podoba vybraných ukazatelů (vlastní zpracování)

|                           | Před    | Po            |
|---------------------------|---------|---------------|
| Doba obratu závazků       | 127 dní | <b>76 dní</b> |
| Likvidita běžná           | 1,02    | <b>1,63</b>   |
| Likvidita pohotová        | 0,17    | <b>0,27</b>   |
| Celková zadluženost       | 87%     | <b>53%</b>    |
| Míra zadluženosti         | 687%    | <b>113%</b>   |
| Čistý pracovní kapitál    | 36      | <b>871</b>    |
| Čisté pohotové prostředky | -2223   | <b>-1388</b>  |
| Čistý peněžní majetek     | -1852   | <b>-1017</b>  |

Tento krok by měl za následek zlepšení finanční pozice společnosti, jelikož by se rapidně zlepšila její likvidita a stala by se tak o poznání důvěryhodnější. Doba obratu závazků by klesla téměř o polovinu na 76 dní a při současném trendu zvyšování tržeb se předpokládá, že by dále klesala, což společnost potřebuje. Také hodnota běžné likvidity by se dostala nad spodní hranici doporučených hodnot. To by sice nesplňovala ani po opatření likvidita pohotová, avšak také zaznamenala zlepšení a přiblížení se doporučeným hodnotám. Co by však znamenalo nejjasnější zlepšení, je celková zadluženost. Její hodnota by s 53 % s přehledem splňovala doporučené hodnoty a také míra zadlužení by se přiblížila hodnotě 1, pod kterou je tento ukazatel považován za optimální. Opatření by mělo vliv také na čistý pracovní kapitál, který by vzrostl o více než 800 tisíc Kč a také čisté pohotové prostředky s čistým peněžním majetkem. Poslední dva ukazatele by byly sice pořád hluboce záporné, ale zlepšení by bylo evidentní.

## 4.2 Řízení pohledávek

Splatnost krátkodobých pohledávek není tím nejčastějším problémem, který by společnost postihoval, ale vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně drahé zboží odebírané navíc ve větších objemech, stačí, aby pár odběratelů nezaplatilo včas, což se občas přihodí, a stav krátkodobých pohledávek naroste.

#### 4.2.1 Pokuty za neplacení

Jako první možnost je navrhována optimalizace procesu vymáhání pohledávek. Přestože odběratelů, kteří by nespláceli včas, není moc, nejedná se o malé částky, tudíž je třeba tohle řešit.

##### Upomínka

Prvním krokem je písemná upomínka, která zákazníka slušně upozorní o jeho závazků vůči společnosti.

##### Pokuty z prodlení

Penále by byly součástí obchodních podmínek ve smlouvě. Nároky na jejich uplatnění by vznikaly po uplynutí předem stanovené lhůty od doby splatnosti a počítaly by se za každý den z prodlení. Výše těchto pokut by se stanovovala podle dvou skupin. Stálí a spolehliví zákazníci, kde by pokuty plnily preventivní funkci a byly tak nižší, než u druhé skupiny, kterou by tvořili noví neproověření zákazníci společně se zákazníky, kteří již v minulosti měli se splatností závazků vůči společnosti problém.

##### Soudní cesta

Předpokládá se, že předchozí dva kroky zajistí, aby byly pohledávky spláceny co nejrychleji, nicméně pokud by se ani tak nestalo, společnost by byla nucena vymáhat tyto prostředky v krajním případě soudní cestou.

Pokuty by byly ve formě úroků a každý měsíc po splatnosti by se navýšily.

Tab. 19: Výše úroku z prodlení

| Počet měsíců po splatnosti | Úrok |
|----------------------------|------|
| 1. měsíc                   | 10%  |
| 2. měsíc                   | 20%  |
| od 3. měsíce               | 30%  |

Doba, která by uplynula mezi datem splatnosti a začátkem připočítávání úroků, by se stanovila na 10 dní. Během této doby by byl odběratel upozorněn upomínkou na to, že mu hrozí smluvně stanovené penále. Odběratelů, kteří by platili po splatnosti sice není

mnoho, ale i tak mohou vznikat vysoké pohledávky a tímto krokem by zákazníci s opožděnými platbami zredukovala na úplné minimum.

#### **4.2.2 Faktoring**

Ideální řešení, které se nabízí pro vyřešení dvou problémů najednou, je faktoring. Nejenže by se korporace zbavila krátkodobých pohledávek, ale navíc by přišla velice rychle ke krátkodobému finančnímu majetku, kterým téměř vůbec nedisponuje, což je problém především v rámci peněžní likvidity. Principem této krátkodobé formy financování je prodej krátkodobé pohledávky před lhůtou její splatnosti faktorovi, který na sebe za předem stanovenou provizi bere riziko spojené s odkupem pohledávky a peníze jsou klientovi ihned vyplaceny<sup>129</sup>.

Korporace sice vede podnikatelský účet u Fio banky, nicméně tato bankovní společnost neposkytuje faktoringové služby a ani nijak nespolupracuje se společností, která by se touto formou financování zabývala. Autor proto zvolil pro faktoring společnost Erste Factoring, která dlouhodobě patří v České republice ke špičce v oblasti faktoringu.

Faktoringová společnost by po obdržení faktury na 371 000 Kč, což je hodnota všech krátkodobých pohledávek, ihned zaplatila 80 % z celkové částky, čímž by podnik získal v podobě krátkodobého finančního majetku 296 800 Kč. Doba splatnosti byla stanovena na 60 dní. Celkové náklady spojené s faktoringem by se vyšplhaly na 2 187 Kč. Tato částka je součtem faktoringového poplatku, který činí 0,3 % z celkové hodnoty pohledávky, a poplatku za předfinancování, jehož úrok je součtem jednoměsíční sazby PRIBOR a sazby krátkodobých bankovních úvěrů. Po uplynutí doby splatnosti, tj. 61. den, by faktoringová společnost vyplatila zbylých 74 200 Kč a obdržela by od korporace TOPMODEL CZ úhradu nákladů spojených s faktoringem.

---

<sup>129</sup> HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 2009, s. 80.

Tab. 20: Návrh faktoringu (vlastní zpracování)

| Výpočet faktoringu                  |  |
|-------------------------------------|--|
| Hodnota pohledávky                  | 371 000 Kč   |
| Doba splatnosti                     | 60 dní   |
| Výše první platby                   | 80%  |
| Doplatek                            | 20%  |
| Úrok z předfinancování              | 1M PRIBOR (0,2 %) + 2 % = 2,2 %                                    |
| Faktoringový poplatek               | 0,30%  |
| Poplatek za předfinancování         | $296\,800\text{ Kč} \cdot (60/365) \cdot 2,2\% = 1\,074\text{ Kč}$ |
| Faktoringový poplatek               | $371\,000\text{ Kč} \cdot 0,3\% = 1\,113\text{ Kč}$                |
| <b>Celkové náklady na faktoring</b> | <b>1 074 Kč + 1 113 Kč = 2 187 Kč</b>                              |

Takové řešení by se ihned projevilo zejména v peněžní likviditě, jejichž hodnota by v tomto případě raketově vzrostla z 0,01 na 0,17, což už je velmi blízko spodní hranici doporučených hodnot pro okamžitou likviditu, která je 0,2. Společnost by tak měla téměř dostatek krátkodobého finančního majetku v případě splácení krátkodobých závazků a její důvěryhodnost by rapidně stoupla. Tento krok by měl také vliv na čisté peněžní prostředky, které úzce souvisí s krátkodobým finančním majetkem a společnost by tak byla schopna splatit více okamžitě splatných závazků.

### 4.3 Zvýšení stavu zásob

Obrat zásob byl v posledních dvou letech nad hranicí doporučených hodnot a jelikož je v této položce vázán kapitál, je třeba tento problém řešit. Krokem, který by tuto situaci zlepšil, je zvýšení stavu zásob úměrně tržbám, které za poslední tři roky rostly, ale zásoby nikoliv. Možnou variantou by byl krátkodobý bankovní úvěr, nicméně tento návrh je závislý na návrhu o převodu cizího kapitálu do vlastního, jelikož v současné situaci je míra zadlužení společnosti tak vysoká, že žádná banka by do takového rizika nešla. Pokud by však byl uskutečněn plán o změně způsobu financování z cizího na vlastní, společnost by se rázem stala důvěryhodnější a úvěr by se zprostředkovat dal, jeho konkrétní podmínky však nelze určit, jelikož by záleželo, jaká by byla nová míra zadluženosti po převodu<sup>130</sup>.

<sup>130</sup> Podle ústního sdělení Veroniky Matuszné (zaměstnankyně bankovní společnosti Raiffeisenbank, Hradecká 40, Brno) dne 25.5.2017.

Tab. 21: Návrh zvýšení zásob (vlastní zpracování)

|             |             |             |             | <b>Předpoklad</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
|             | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b>       |
| Tržby       | 10133       | 11823       | 13289       | <b>14800</b>      |
| Zásoby      | 1544        | 1343        | 1888        | <b>2488</b>       |
| Obrat zásob | 6,56        | 8,8         | 7,04        | <b>5,94</b>       |

Jelikož od roku 2013 firmě rostou tržby v průměru o milion a půl Kč, předpokládá se, že tento trend bude při současné situaci zachován. Aby hodnota obratu zásob nebyla vyšší než 6, což je horní doporučená hranice, zásoby by měly být ve výši 2 488 000 Kč. Společnost by tak potřebovala úvěr ve výši 600 tisíc Kč.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posouzení finanční situace společnosti TOPMODEL CZ, s.r.o. na základě účetních závěrek z let 2011-2015. Finanční analýza se skládá z teoretické části, praktické části a návrhové části.

Nejdříve bylo nutné vytyčit hlavní a dílčí cíle, kterými bude dosaženo požadovaného výsledku.

Nejprve byla zpracována teoretická část, na jejíchž základech se mohla postavit analytická část. Obsahuje vysvětlení, vzorce a způsoby, jak nakládat při analyzování s těmito informacemi.

Praktická část, která už je zaměřena na samotnou finanční analýzu, začala zanalyzováním okolí podniku, které bylo zmapováno z vnějšího hlediska pomocí analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti sil. Poté bylo nutné se na okolí podniku podívat i z interního hlediska, k čemuž posloužil McKinseyho model 7S. Výsledky těchto třech analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, která tak odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně mohla být zahájena analýza finančních ukazatelů, z nichž bylo potřeba nejdříve vypočítat soustavy ukazatelů, podle čehož se odvíjel následný postup. Pro analýzu soustavy ukazatelů byl vybrán bonitní model Kralicekův Quicktest a bankrotní model Index IN05., které daly varování, že společnosti existuje hrozba bankrotu. Následovala analýza absolutních ukazatelů. Horizontální analýza rozvahy zobrazila přírůstky či poklesy jednotlivých položek aktiv a pasiv. Vertikální analýza zase zobrazila, v jakém poměru jsou složky aktiv a pasiv k celkovému stavu těchto veličin. Horizontální a vertikální analýzy byly provedeny také pro výkaz zisku a ztráty. Následná analýza rozdílových ukazatelů, čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku, začala rozkrývat problémy, které společnost tíží nejvíce, což je likvidita. To se potvrdilo v následující analýze poměrových ukazatelů. Nejdříve byly spočítány ukazatele rentability, kde si korporace vyloženě špatně nevedla, stejně jako tomu bylo u ukazatelů aktivity. Následné ukazatele likvidity však potvrdily, že právě likvidita je nejproblematictější oblastí. Výsledky jak běžné, pohotové a peněžní likvidity se ve většině případů ani nepřibližovaly doporučeným hodnotám. Tyto špatné výsledky poté pokračovaly

i v případě ukazatelů zadluženosti. Shrnutím finanční analýzy se poté stručně vyjmenovaly problematické oblasti, kterým je třeba se věnovat v návrhové části.

Navrhované změny byly postaveny na tom, že společnost se musí dostat z pozice zadlužené organizace, zlepšit si renomé a hlavně zvýšit důvěryhodnost a svou hodnotu. Proto bylo navržen převod cizího kapitálu, který do společnosti v pozici věřitele vložila majitelka, do kapitálu vlastního, čímž by se obchodní závod zbavil nálepky zadlužené společnosti. Dále byl v souvislosti s řízením pohledávek navrhnut faktoring, aby společnost rychlým způsobem mohla přijít ke krátkodobému finančnímu majetku, kterým dosud nedisponovala. Poslední opatřením na zlepšení situace by bylo zvýšení stavu zásob za pomoci úvěru, to však zatím z důvodu vysoké zadluženosti není možné a je tak závislé na prvním návrhu s převodem kapitálu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKTUÁLNĚ.CZ. Ekonomika poroste mírně pomaleji, inflace bude naopak vyšší, čeká ministerstvo financí.[online]. 6. 4. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupný z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ekonomika-poroste-mirne-pomaleji-inflace-bude-naopak-vyssi-c/r~d30fb4381ac311e7b2a40025900fea04?redirected=1493759868>

CIE-PLZEN.CZ. *Model 7S - Mc Kinsey* [online]. 2013 [cit. 2016-12-21]. Dostupný z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017. [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>

ČEVELOVÁ, M. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. [online]. 7. 4. 2011 [cit. 2016-12-20]. Dostupný z: <http://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

E15.CZ. Intervence se podle rady ČNB osvědčily, s jejich obnovou se ale nepočítá. [online]. 13. 4. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupný z: <http://zpravy.e15.cz/intervence-cnb/intervence-se-podle-rady-cnb-osvedcily-s-jejich-obnovou-se-ale-nepocita-1331227>

ELTRZBY.CZ. Elektronická evidence tržeb (EET) – revoluce v hotovostních tržbách. [online]. 1. 9. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupný z: [http://www.eltrzby.cz/?gclid=CjwKEAjwt9MrIBRCr2LPek5-h8U0SJAD3jfhtX\\_uFN5gMJmKzvQU03FUfVd4B2RYmLE68FRedEkDQ9BoC9p3w\\_wcB](http://www.eltrzby.cz/?gclid=CjwKEAjwt9MrIBRCr2LPek5-h8U0SJAD3jfhtX_uFN5gMJmKzvQU03FUfVd4B2RYmLE68FRedEkDQ9BoC9p3w_wcB)

FINANALYSIS. *Použité bankrotní a bonitní modely*. [online]. ©2000-2017 [cit. 2017-01-18]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

FinAnalysis. Použité poměrové ukazatele. [online]. © 2010 - 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Finanční analýza. Ukazatelé zadluženosti. [online]. © 2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupný z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>



GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. : il. ; 1 CD-ROM. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARTNEY, J. *Corporate Strategy: How to Get a Competitive Edge* [online]. 8. 4. 2014 [cit. 2016-12-11]. Dostupný z: <http://www.projectengineer.net/corporate-strategy-how-to-get-a-competitive-edge/>

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7357-492-5.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, 321 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7380-591-3.

KALOUDA, František. *Základy podnikových financí*. Brno: Václav Klemm, 2008. ISBN 978-80-904083-0-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s. : il., formuláře. ISBN 978-80-247-3349-4.

KUČEROVÁ, M. Ústní sdělení. TOPMODEL CZ, Habrůvka 100, Křtiny. 24. 5. 2017.

Kurzy.cz. Výnosy státních dluhopisů (Statistika finančních trhů»Kapitálový trh) - ekonomika ČNB. [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupný z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/statistika-financnich-trhu/kapitalovy-trh/vynosy-statnich-dluhopisu/AEBA>

KURZYCZ. Nezaměstnanost v ČR. [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupný z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

Letecký model.cz. Je letecké modelářství u nás v ohrožení?. [online]. 8. 2. 2013 [cit. 2017-05-23]. Dostupný z: <http://www.minfo.cz/leteckymodelar/view.php?navezvclanku=je-letecke-modelarstvi-u-nas-v-ohrozeni&cislocclanku=2013020001>

MANAGEMENT MANIA, *SWOT analýza*. [online]. 9. 3. 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. : il., grafy. ISBN 80-86119-37-8.

MATUSZNÁ, V. Ústní sdělení. Raiffeisenbank, Hradecká 40, Brno. 25. 5. 2017.

PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2014*. 7. přeprac. vyd. Praha: 1. Vox, 2014. ISBN 978-80-87480-27-4.

PODNIKÁTOR. *Doba obratu závazků*. [online]. 7. 2. 2012 [cit. 2017-01-22]. Dostupný z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18029/Doba-obratu-zavazku>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti .. a praktických aplikací*. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3916-8.

SRAZ MODELÁŘŮ. Pravdivě „Jak létat legálně a bezpečně“ . [online]. 14. 1. 2013 [cit. 2017-05-25]. Dostupný z: [http://www.svazmodelaru.cz/new\\_smcr/aktClanekRCrev.pdf](http://www.svazmodelaru.cz/new_smcr/aktClanekRCrev.pdf)

TOPMODEL CZ. O firmě. [online]. 2016 - 2017 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.topmodelcz.cz/index.php?&desktop=clanky&id=16>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. TOPMODEL CZ s.r.o.. [online]. 2. 5. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=604934&typ=UPLNY>

VŠFS. POMĚROVÉ UKAZATELE (financial ratios). [online]. © 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupný z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N\\_MaEk/um/ME\\_II.\\_cast\\_Financni\\_analyza\\_Pomero\\_ve\\_ukazatele\\_FA.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomero_ve_ukazatele_FA.pdf)

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. : grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. [online]. 3. 2. 2011 [cit. 2017-01-11]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

ZIKMUND, M. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, M. *Ukazatelé aktivity*. [online]. 13. 4. 2010 [cit. 2017-01-20]. Dostupný z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Kralicekův Quicktest (vlastní zpracování) .....                      | 20 |
| Tab. 2: SWOT analýza (vlastní zpracování).....                               | 39 |
| Tab. 3: Kralicekův Quicktest (vlastní zpracování) .....                      | 40 |
| Tab. 4: Index IN05 (vlastní zpracování).....                                 | 41 |
| Tab. 5: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....                | 42 |
| Tab. 6: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....                | 43 |
| Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....                  | 44 |
| Tab. 8: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....                  | 45 |
| Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)..... | 46 |
| Tab. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování) ..... | 47 |
| Tab. 11: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování) .....                   | 47 |
| Tab. 12: Čisté pohotové prostředky (vlastní zpracování).....                 | 48 |
| Tab. 13: Čistý peněžní majetek (vlastní zpracování) .....                    | 48 |
| Tab. 14: Ukazatele rentability (vlastní zpracování) .....                    | 49 |
| Tab. 15: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování) .....                       | 50 |
| Tab. 16: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování) .....                      | 51 |
| Tab. 17: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování).....                    | 52 |
| Tab. 18: Nová podoba vybraných ukazatelů (vlastní zpracování).....           | 57 |
| Tab. 19: Výše úroku z prodlení.....  | 58 |

|   |    |
|---|----|
| Tab. 20: Návrh faktoringu (vlastní zpracování).....     | 60 |
| Tab. 21: Návrh zvýšení zásob (vlastní zpracování) ..... | 61 |

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| Obr. 1: Porterův model pěti sil.....                     | 15 |
| Obr. 2: Organizační struktura (vlastní zpracování) ..... | 38 |

## **PŘÍLOHY**

Příloha 1: Rozvaha (aktiva) ..... I

Příloha 2: Rozvaha (aktiva) ..... II

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty ..... III

## Příloha 1: Rozvaha (aktiva)

| AKTIVA (v tis. Kč) |   |          |      |      |      |      |      |
|--------------------|---|----------|------|------|------|------|------|
| Označ.             | Položka                                   | č. řádku | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|                    | AKTIVA CELKEM                             | 001      | 4935 | 4909 | 4639 | 5424 | 5395 |
| B.                 | Dlouhodobý majetek                        | 003      | 2024 | 2172 | 2565 | 3267 | 3128 |
| B. I.              | Dlouhodobý nehmotný majetek               | 004      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| B. II.             | Dlouhodobý hmotný majetek                 | 013      | 2024 | 2172 | 2565 | 3267 | 3128 |
| B. II. 1.          | Pozemky                                   | 014      | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   |
| B. II. 2.          | Stavby                                    | 015      | 1938 | 1850 | 1762 | 1674 | 3053 |
| B. II. 3.          | Samost. hm. movité věci                   | 016      | 11   | 24   | 0    | 0    | 0    |
| B. II. 7.          | Nedokončený dlouhodobý hm. majetek        | 020      | 0    | 223  | 728  | 1518 | 0    |
| B. III.            | Dlouhodobý finanční majetek               | 023      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| C.                 | Oběžná aktiva                             | 031      | 2908 | 2737 | 2073 | 2152 | 2262 |
| C. I.              | Zásoby                                    | 032      | 2631 | 2430 | 1544 | 1343 | 1888 |
| C. I. 1.           | Materiál                                  | 033      | 217  | 275  | 691  | 537  | 870  |
| C. I. 2.           | Nedokončená výroba a polotovary           | 034      | 762  | 1232 | 297  | 367  | 718  |
| C. I. 3.           | Výrobky                                   | 035      | 1652 | 923  | 556  | 417  | 300  |
| C. II.             | Dlouhodobé pohledávky                     | 039      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| C. III.            | Krátkodobé pohledávky                     | 048      | 280  | 232  | 447  | 472  | 371  |
| C. III. 1.         | Pohledávky z obchodních vztahů            | 049      | 150  | 79   | 168  | 218  | 107  |
| C. III. 2.         | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os. | 050      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| C. III. 6.         | Stát - daňové pohledávky                  | 054      | 73   | 94   | 183  | 185  | 201  |
| C. III. 7.         | Krátkodobé poskytnuté zálohy              | 055      | 57   | 59   | 96   | 69   | 63   |
| C. IV.             | Krátkodobý finanční majetek               | 058      | -3   | 75   | 82   | 337  | 3    |
| C. IV. 1.          | Peníze                                    | 059      | -3   | 20   | 6    | 336  | 3    |
| C. IV. 2.          | Účty v bankách                            | 060      | 0    | 55   | 76   | 1    | 0    |
| C. IV. 3.          | Krátkodobé cenné papíry                   | 061      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| D. I.              | Časové rozlišení                          | 063      | 3    | 0    | 1    | 5    | 5    |
| D. I. 1.           | Náklady příštích období                   | 064      | 3    | 0    | 1    | 5    | 5    |



## Příloha 2: Rozvaha (aktiva)

| PASIVA (v tis. Kč) |  |          |      |      |      |      |      |
|--------------------|--|----------|------|------|------|------|------|
| Označ.             | Položka                                  | č. řádku | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|                    | PASIVA CELKEM                            | 001      | 4935 | 4909 | 4639 | 5424 | 5395 |
| A.                 | Vlastní kapitál                          | 002      | 246  | 253  | 454  | 558  | 680  |
| A. I.              | Základní kapitál                         | 003      | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  |
| A. I. 1.           | Základní kapitál                         | 004      | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  |
| A. II.             | Kapitálové fondy                         | 007      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| A. III.            | Fondy ze zisku                           | 014      | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   |
| A. III. 1.         | Rezervní fond                            | 015      | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   |
| A. IV.             | Výsledek hospodaření minulých let        | 017      | -29  | 26   | 33   | 234  | 339  |
| A. IV. 1.          | Nerozdělený zisk minulých let            | 018      | 0    | 26   | 33   | 234  | 339  |
| A. IV. 2.          | Neuhrazená ztráta minulých let           | 019      | 0    | -29  | 0    | 0    | 0    |
| A. V. 1            | Výsledek hospodaření běžného úč. období  | 021      | 55   | 7    | 201  | 104  | 121  |
| B.                 | Cizí zdroje                              | 022      | 4588 | 4633 | 4145 | 4804 | 4671 |
| B. I.              | Rezervy                                  | 023      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| B. II.             | Dlouhodobé závazky                       | 028      | 1545 | 1545 | 1545 | 1545 | 2445 |
| B. II. 1.          | Závazky z obchodních vztahů              | 029      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| B. II. 2.          | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 030      | 1545 | 1545 | 1545 | 1545 | 2445 |
| B. II. 9.          | Jiné závazky                             | 037      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| B. III.            | Krátkodobé závazky                       | 039      | 2603 | 2603 | 2203 | 3259 | 2226 |
| B. III. 1.         | Závazky z obchodních vztahů              | 040      | 803  | 844  | 482  | 1016 | 985  |
| B. III. 4.         | Závazky ke společníkům                   | 043      | 1421 | 1421 | 1421 | 1921 | 835  |
| B. III. 5.         | Závazky k zaměstnancům                   | 044      | 198  | 185  | 145  | 169  | 207  |
| B. III. 6.         | Závazky ze soc. a zdrav. pojištění       | 045      | 79   | 72   | 73   | 87   | 88   |
| B. III. 8.         | Krátkodobé přijaté zálohy                | 047      | 15   | 0    | 0    | 0    | 49   |
| B. III. 11.        | Jiné závazky                             | 050      | 12   | 0    | 0    | 0    | 0    |
| B. IV.             | Bankovní úvěry a výpomoci                | 051      | 440  | 485  | 397  | 0    | 0    |
| C. I.              | Časové rozlišení                         | 055      | 101  | 23   | 40   | 62   | 44   |

## Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) |  |          |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Označ.                           | Položka                                    | č. řádku | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
| I.                               | Tržby za prodej zboží                      | 001      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| A.                               | Náklady na prodané zboží                   | 002      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| +                                | Obchodní marže                             | 003      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| II.                              | Výkony                                     | 004      | 12717 | 11762 | 10133 | 11823 | 13289 |
| II. 1.                           | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 005      | 11756 | 12020 | 11436 | 11892 | 13055 |
| II. 2.                           | Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 006      | 961   | -258  | -1303 | -69   | 234   |
| II. 3.                           | Aktivace                                   | 007      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| B.                               | Výkonová spotřeba                          | 008      | 9344  | 8520  | 7398  | 8877  | 9858  |
| B. 1.                            | Spotřeba materiálu a energie               | 009      | 7810  | 7130  | 6299  | 7539  | 8187  |
| B. 2.                            | Služby                                     | 010      | 1534  | 1390  | 1099  | 1338  | 1671  |
| +                                | Přidaná hodnota                            | 011      | 3373  | 3242  | 2735  | 2946  | 3431  |
| C.                               | Osobní náklady                             | 012      | 2862  | 2790  | 5298  | 2670  | 2919  |
| C. 1.                            | Mzdové náklady                             | 013      | 2066  | 2037  | 1960  | 2009  | 2196  |
| C. 3.                            | Náklady na soc. a zdrav. Pojištění         | 015      | 700   | 682   | 638   | 661   | 723   |
| C. 4.                            | Sociální náklady                           | 016      | 96    | 71    | 0     | 0     | 0     |
| D.                               | Daně a poplatky                            | 017      | 11    | 11    | 14    | 19    | 19    |
| E.                               | Odpisy                                     | 018      | 193   | 123   | 111   | 88    | 140   |
| III.                             | Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu | 019      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| IV.                              | Ostatní provozní výnosy                    | 026      | 66    | 51    | 10    | 0     | 32    |
| H.                               | Ostatní provozní náklady                   | 027      | 55    | 24    | 70    | 30    | 18    |
| *                                | Provozní výsledek hospodaření              | 030      | 318   | 335   | -38   | 139   | 367   |
| N.                               | Nákladové úroky                            | 043      | 48    | 44    | 39    | 25    | 0     |
| XI.                              | Ostatní finanční výnosy                    | 044      | 23    | 7     | 322   | 19    | 22    |
| O.                               | Ostatní finanční náklady                   | 045      | 235   | 289   | 43    | 28    | 264   |
| *                                | Finanční výsledek hospodaření              | 048      | -260  | -326  | 240   | -34   | -242  |
| **                               | Výsledek hospodaření za běžnou činnost     | 052      | 55    | 7     | 201   | 104   | 121   |
| XIII.                            | Mimořádné výnosy                           | 053      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| R.                               | Mimořádné náklady                          | 054      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| *                                | Mimořádný výsledek hospodaření             | 058      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ***                              | VH za účetní období                        | 060      | 55    | 7     | 201   | 104   | 121   |
| ****                             | VH před zdaněním                           | 061      | 58    | 9     | 202   | 105   | 125   |